

DET NY MERINO #76



SITUATIONEL DIALEKTISK
KOMMUNIKATIONSPLANLÆGNING

FLEMMING SMEDEGAARD OKTOBER 2022

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Flemming Smedegaard

Lektor, ph.d., Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet

Studieleder for International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



Abstract

De seneste år er situationelle dialektiske tilgange blevet udbredt på uddannelserne i International Virksomhedskommunikation på SDU, men indtil videre har den situationelle dialektiske forståelse af kommunikation kun delvist påvirket fagområdet kommunikationsplanlægning. Hovedlitteraturen i kommunikationsplanlægning har de seneste år været antologien *Professionel Kommunikation* (Fanth og Andreassen 2018), der inden for en dialogisk tilgang til kommunikationsplanlægning er en videreudvikling af kommunikationsplanlægningsmodellen Diamanten (Andersen og Smedegaard 2009, 2012). I denne antologi er kun to af artiklerne skrevet på et situationelt dialektisk grundlag, nemlig artiklerne om udgangspunkt (Lorentzen 2018) og relation (Smedegaard 2018).

Denne artikel er et første forsøg på at introducere et samlet bud på Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning (SDKP). På baggrund af en kort gennemgang af udviklingen i teorier inden for kommunikationsplanlægning vises, hvad der adskiller SDKP fra tidligere tilgange. En markant forskel er, at SDKP gør op med kommunikationsteoriens dominerende afsender- og modtagerbegreber til fordel for et deltagerbegreb. Det ses ikke som en frugtbar og realistisk tilgang at operere med en afsender, der kan overføre et budskab til en modtager. SDKP-tilgangen tilbyder som alternativ en forståelse, hvor den deltager, der ønsker at gennemføre en bestemt kommunikation – fx en kommunikationskampagne – må navigere i en kompleks og uafgrænset kommunikationsarena, hvor både inviterede og uinviterede deltagere præger, hvad der sker. Samtidig er vellykket kommunikation i SDKP ikke at kommunikere *til* nogen, men *med* nogen.

SDKP præsenteres i artiklen ikke som en model, men som en ny ramme for kommunikationsplanlægning, der består af de indledende facetter *Udgangspunkt for kommunikationsplanlægningen* og *Valg af Kommunikationsarena* efterfulgt af tre obligatoriske facetter *Relation*, *Sager & formål* og *Medier* samt en række fakultative facetter *Kreativitet*, *Tid*, *Globalisering*, *Økonomi*, *Andre ressourcer*, *Jura*, *Etik*, *Udformning* samt *Øvrige*.

SDKP er en faglig ramme, som kommunikationsplanlæggeren kan benytte sig af som arbejdsredskab, mens formen naturligt må være en anden, når kommunikationsplanlæggeren skal præsentere et løsningsforslag for beslutningstagere. Afslutningsvis i artiklen diskuteres derfor, hvordan en sådan præsentation skal være forskelligt fra ens egen planlægning. Det er to forskellige kommunikationssituationer. Først skal der planlægges, og derefter skal resultatet af planlægningen formidles til de relevante deltagere.

Indledning

Siden 2015 har der i regi af International Virksomhedskommunikation (IVK) på SDU været arbejdet med at udvikle teorier på et situationelt dialektisk grundlag. Jeg startede sammen med mine kolleger Julia Dakwar og Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen med at udvikle Situationel Dialektisk Ledelse (SDL) (Dakwar et al. 2015), fortsatte med Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV) (Dakwar et al. 2017) og Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (Dakwar et al. 2018; Smedegaard 2022). Andre er fortsat med udviklinger som Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsledelse (SDFS) (Nielsen 2020; Steffensen 2020; Laursen 2021) og Situationel Dialektisk Projektledelse (SDP) (Lidsmoes 2021a og 2021b). I artiklen ”*Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD*” – om potentialer i et situationelt dialektisk mindset (Smedegaard 2021) diskuterer jeg status for udviklingen af situationelle dialektiske teorier anno 2021.

De situationelle dialektiske tanker har også sneget sig ind i arbejdet med at udvikle teori og metode til kommunikationsplanlægning og er således det teoretiske grundlag for de artikler om henholdsvis udgangspunkt (Lorentzen 2018), og relation (Smedegaard 2018), som Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen og jeg skrev i antologien *Professionel Kommunikation* (Fanth og Andreassen 2018). Jeg uddybede senere i en yderligere artikel mine tanker om facetten relation på et situationelt dialektisk grundlag (Smedegaard 2019). *Professionel Kommunikation* er skrevet af forskellige forfattere, der kun har et dialogisk kommunikationssyn til fælles og i øvrigt arbejder på forskellige teoretiske grundlag og er derfor som helhed ikke udtryk for en situationel dialektisk tilgang til kommunikationsplanlægning. Denne artikel er derfor et første forsøg på at præsentere en samlet Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning (SDKP).

SDKP skal ikke ses som et opgør med *Professionel Kommunikation*. SDKP kan ses som en udvidelse af eller supplement til *Professionel Kommunikation*, men *Professionel Kommunikation* og SDKP kan også ses som to forskellige produkter, der kan noget forskelligt. *Professionel Kommunikation* er en antologi, skrevet af forfattere med forskellige, men ikke uforenelige teoretiske grundlag og viser den styrke, der ligger i en syntese af at se kommunikationsplanlægning fra forskellige teoretiske og praktiske perspektiver. SDKP er derimod et bud på en moderne og sammenhængende tilgang til kommunikationsplanlægning, der er funderet i et situationelt dialektisk syn.

Jeg har arbejdet teoretisk og praktisk med kommunikationsplanlægning i alle de godt 30 år, hvor kommunikationsplanlægning har været en akademisk disciplin i Danmark. SDKP bygger på disse mange års erfaringer og både kollegers og egne tidligere arbejder. I artiklen vil jeg derfor tage udgangspunkt i en kort redegørelse for tre hovedtraditioner inden for kommunikationsplanlægning i Danmark, som jeg benævner henholdsvis den traditionelle, den praktiske og den dialogiske tradition. Jeg vil i forlængelse heraf argumentere for, hvorfor jeg finder det nyttigt og nødvendigt her i 2022 at udvide den dialogiske tradition med SDKP, samt diskutere, hvad det vil sige at arbejde med kommunikationsplanlægning på et situationelt dialektisk grundlag.

Herefter præsenterer jeg en ramme for SDKP og gennemgår de enkelte elementer heri. Først præsenterer jeg *Udgangspunkt for kommunikationsplanlægningen*, derefter *Valg af Kommunikationsarena*, og treenigheden af tre obligatoriske facetter *Relation, Sager & formål* samt *Medier*. Videre gennemgås en række fakultative facetter *Kreativitet, Tid, Globalisering, Økonomi, Andre ressourcer, Jura, Etik, Udformning* samt *Øvrige*.

Afslutningsvis rummer artiklen et afsnit om, hvordan man i praksis kan præsentere et løsningsforslag til en kommunikationsopgave for en gruppe af beslutningstagere, en kunde eller lignende. Præsentationen vil være forskellig fra ens egen planlægning. Planlægning er i praksis meget cirkulær, mens man formidlingsmæssigt oftest er nødt til strukturelt at vælge en lidt mere lineær form. Det er to forskellige kommunikationssituationer. Først skal kommunikationsplanlæggeren planlægge, og derefter skal resultatet af planlægningen formidles til de relevante deltagere.

Traditioner i kommunikationsplanlægning

Kommunikationsplanlægning udtrykker en eller anden art systematik, der skal sikre, at alle relevante forhold bliver overvejet, når en kommunikationsopgave skal planlægges og løses. Kommunikationsplanlægning som akademisk disciplin opstod i Danmark samtidig med, at kommunikation for alvor begyndte at spire som universitetsfag fra omkring 1990.

Kommunikationsplanlægning i Danmark kan inddeles i tre hovedtraditioner, som jeg gennemgår nærmere i det følgende:

1. *Den traditionelle*, hvor en systematisk planlægningsmodel med inspiration fra primært samfundsvidenskabelige traditioner kombineret med receptionsteori og bestående af en række trin skal sikre, at afsender får medtænkt alle relevante forhold, der kan have indflydelse på, om det lykkes at trænge igennem til en målgruppe med det ønskede budskab. Kommunikation planlægges som et andet produkt. Først planlægges kommunikationen, og så eksekveres kommunikationen.
2. *Den praktiske*, hvor hovedfokus er på få gennemført en planlægning, der fungerer i praksis, og som sikrer, at der udformes kommunikationsløsninger, som bidrager til at løse den ønskede kommunikationsopgave. I denne tilgang er man ikke så optaget af hverken det videnskabsteoretiske grundlag eller andet teoretisk grundlag. Der er ikke krav om teoretisk sammenhæng i planlægningen. Det skal blot fungere i praksis.
3. *Den dialogiske*, hvor al kommunikation med baggrund i forskellige humanistisk dialogiske teorier ses som en dialog mellem forskellige deltagere, og hvor interaktionen mellem deltagerne er i centrum. Kommunikationsplanlægningen bliver derfor også meget dynamisk, delvis

uforudsigelig, og planlægningen kan ikke blot gennemføres en gang for alle. Det er den fortløbende og komplekse proces, der bliver det centrale omdrejningspunkt i kommunikationsplanlægningen.

Den traditionelle: Kommunikationsplanlægning som produkt

Den mest dominerende tradition inden for kommunikationsplanlægning i Danmark var i mange år medieforsker Preben Sepstrups modtagerorienterede planlægningsmodel med inspiration fra en række samfundsvidenskabelige traditioner samt den humanistiske receptionsteori. Sepstrups model er igennem årene kommet i fire udgaver. Fælles for de fire udgaver er en mere eller mindre lineær planlægning gennem en række trin, der som produkt ender i en gennemarbejdet kommunikationsplanlægning, der efterfølgende kan eksekveres.

Sepstrups 1. udgave (Sepstrup 1991) taler faktisk slet ikke om kommunikation og kommunikationsplanlægning, men rummer under titlen *Tilrettelæggelse af information* en otte-trins lineær procedure for planlægning af informationsarbejdet. De første tre trin benævnes overordnet den strategiske baggrund og omfatter trinene (1) Er der tale om et kommunikationsproblem, (2) Valg af mål og målgrupper og (3) Valg af informationsstrategi. De efterfølgende fem trin benævnes som informationsarbejdets handlingsplan og omfatter trinene (4) Hvad skal der siges (budskab), (5) Hvordan skal det siges (udformning), (6) Hvor skal det siges (medievalg), (7) Omkostningerne og (8) Vurdering af effekten.

Særligt vigtige pointer hos Sepstrup er:

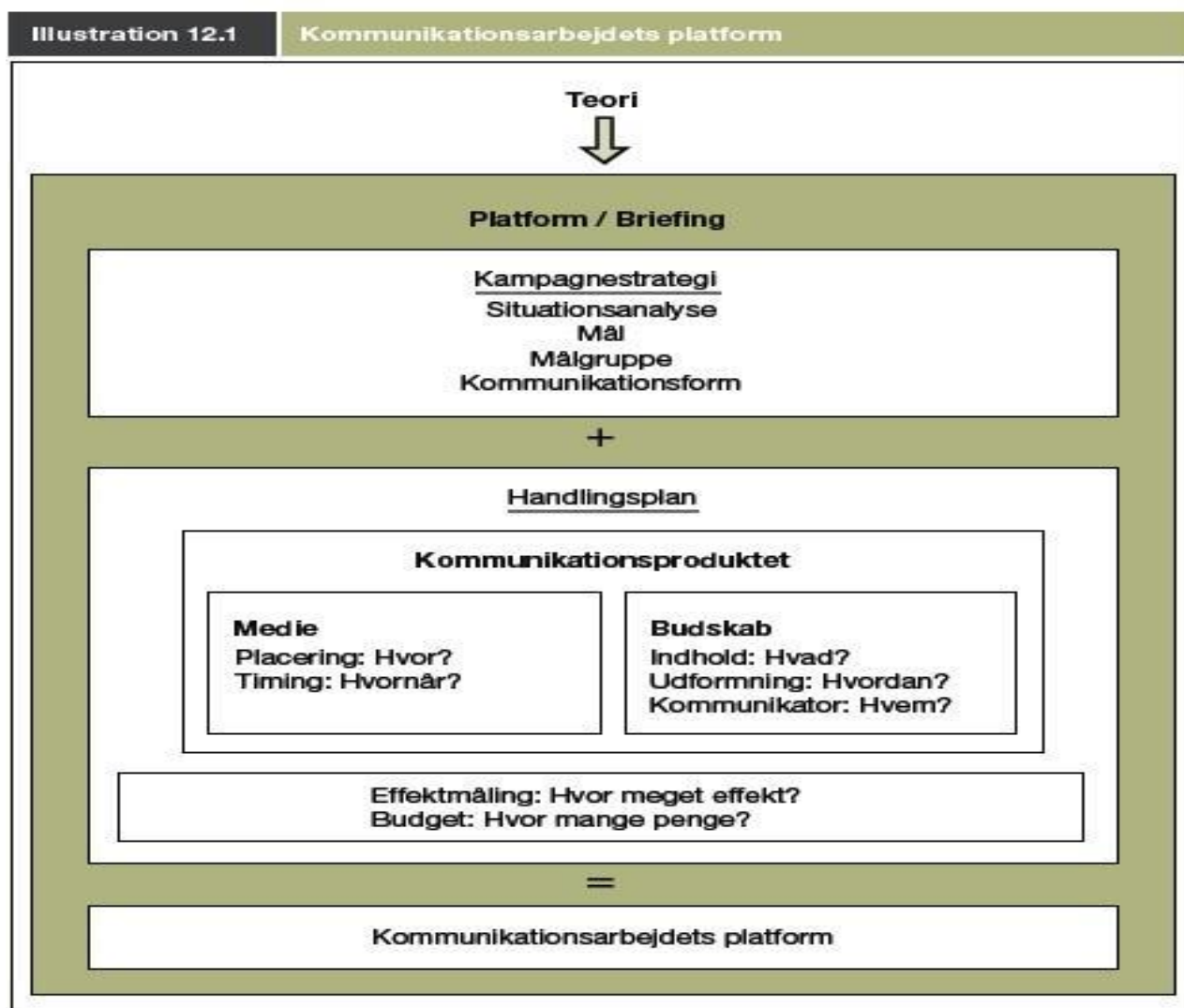
- Ikke alle problemer kan løses ved hjælp af kommunikation, og derfor bør planlægningen starte med en analyse og vurdering af, hvorvidt der i det hele taget er tale om en kommunikationsopgave, eller der fx snarere er tale om et produkt, der skal forbedres (Sepstrup 1991: 107ff.)
- Det er en dårlig informationspraksis at starte med medievalget, hvilket mange ifølge Sepstrup har en uvane med at gøre. Medievalget bør træffes som noget af det sidste, når afsenderen (eller bare senderen, som Sepstrup foretrækker at kalde det), har valgt målgruppe og budskab (Sepstrup 1991: 186ff.)
- Det er ligeledes en dårlig informationspraksis at tage udgangspunkt i økonomien, hvilket for mange gør i praksis ifølge Sepstrup. Økonomivalget bør være det næstsidste valg før evaluering. Økonomi skal ikke være udgangspunkt for planlægningen, men kan være en begrænsning. Ifølge Sepstrup kan man bedre træffe de rigtige prioriteringer ud fra den tilgængelige økonomi, når man først ved, hvad den optimale løsning ville være (Sepstrup 1991: 218ff.).

I Sepstrups 2. udgave (Sepstrup 1999) reduceres modellen til en syv-trins model. Den strategiske baggrund omfatter nu kun to trin: (1) Problemets karakter, som er en bredere situationsanalyse og dermed en væsentlig udvidelse af dette trin, som i 1. udgaven kun rummede en analyse af, hvorvidt der er tale om en kommunikationsopgave, og (2) Mål og målgrupper. Det noget tekniske informationsstrategittrin fra 1. udgaven er udeladt i 2. udgaven. Handlingsplanen omfatter samme fire trin som i 1. udgaven, men der gøres nu opmærksom på, at trinene om indhold, udformning og medievalg er gensidigt afhængige af hinanden, og at det derfor er hensigtsmæssigt at planlægge disse sammen.

Evaluering er flyttet op som næstsidste trin, mens sidste trin nu er budget ud fra den betragtning, at der også skal afsættes midler til effektmåling i budgettet.

I Sepstrups 3. udgave (Sepstrup 2006) er titlen *Tilrettelæggelse af information* udvidet med undertitlen *Kommunikations- og kampagneplanlægning*, og planlægningsmodellen er udvidet til en ni-trins model. Først en kampagnestrategi bestående af trinene (1) Situationsanalyse, (2) Mål, (3) Målgrupper og det nye trin (4) Valg af kommunikationsform, hvor man som planlægger skal vælge mellem mediejejen, netværksvejen og ukonventionel kommunikation. Dernæst en handlingsplan bestående af tre kommunikationsprodukttrin (5) Indhold, (6) Udformning og (7) Medievalg samt trinene (8) Effektmåling og (9) Budget.

Den 4. og sidst udkomne udgave af *Tilrettelæggelse af information* (Sepstrup og Fruensgaard 2010) har Sepstrup skrevet sammen med Pernille Fruensgaard og resulterede i følgende planlægningsmodel:



Figur 1: Sepstrup og Fruensgaards planlægningsmodel (gengivet efter Sepstrup og Fruensgaard 2010: 184).

De kendte trin fra de foregående udgaver er i det store og hele fastholdt, men der er sket en væsentlig opblødning og udvikling af modellen i forhold til den praktiske planlægning, idet Sepstrup og Fruensgaard skelner mellem den ideelle rækkefølge og praksis:

”Rækkefølgen mellem strategiens og handlingsplanens enkelte faser er en ideel overordnet rækkefølge, der hverken kan eller skal gennemføres lineært. Den *kan* ikke på grund af praktiske barrierer og den dynamiske sammenhæng, planlægningen altid foregår i. Den *skal* ikke, netop for at skabe samarbejde og dynamik. Den gode planlægningsproces er en cirkulær proces. Hertil kommer i praksis, at de forskellige parter reaktioner på det løbende arbejde gør det nødvendigt i løbet af planlægning og udførelse at vende tilbage og revurdere nogle af de indledende beslutninger” (Sepstrup og Fruensgaard 2010: 183).

På trods af, at de Sepstrupske modeller med årene er blevet mindre lineære og mere dynamiske, så fastholdes forestillingen om, at det er et spørgsmål om afsenderens kommunikative dygtighed at tilrettelægge en kommunikation, der kan trænge igennem modtagernes forsvarsfilter.

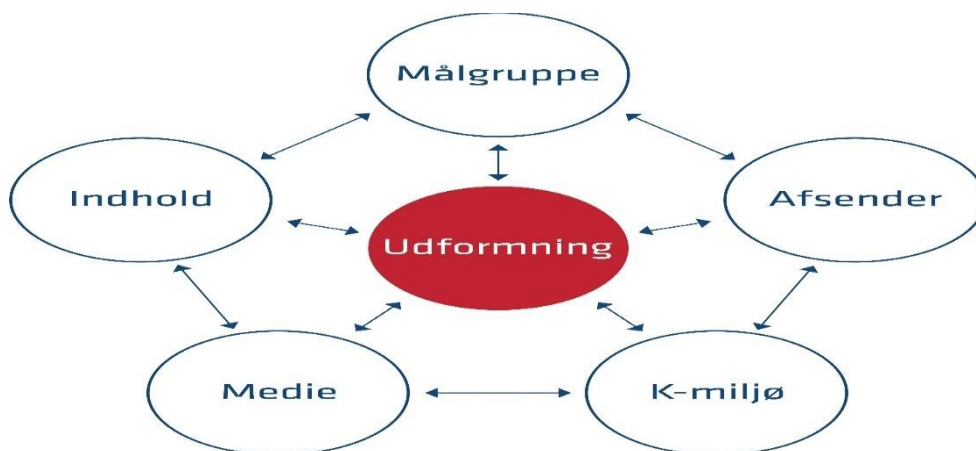
Min hovedindvending mod denne type planlægningsmodeller går ikke så meget på de konkrete trin, der indgår i modellen, og jeg anerkender også de udviklinger, Sepstrup gennem årene har foretaget af sin model, og den ville givet have været yderligere udviklet, hvis der var udkommet en 5. udgave her i årene efter, at de sociale medier for alvor gjorde deres indtog i kommunikationsverdenen. Min kritik går derimod først og fremmest på det bagvedliggende kommunikationssyn, hvor jeg finder det for idealistisk og for en meget vidtgående abstraktion at operere med en afsender, der overfører et budskab til nogle modtagere. Det er ikke det, jeg ser, når jeg studerer kommunikation. Jeg ser først og fremmest en masse mennesker, der interagerer med hinanden i et komplekst samspil, og hvor nogle af deltagerne forsøger at sætte nogle dagsordener for interaktionen – dagsordener, som accepteres af nogle deltagere, afvises af andre deltagere, ænders og vendes på hovedet af andre deltagere igen – ja dagsordener, som deltagerne gør alt muligt med i et komplekst samspil med hinanden.

Den praktiske: Kommunikationsplanlægning som praksis

En anden type tilgang til kommunikationsplanlægning er forskellige praksisfokuserede kommunikationsplanlægningsrammer, der gennem årene er udviklet på kommunikationsuddannelsen på Roskilde Universitet. Det er tale om generelt enkle og meget tilgængelige planlægningsrammer, som er kendetegnet ved, at disse mere er intuitivt situationsstyrede end modelstyrede, at der ofte er mere fokus på mindre og veldefinerede målgrupper end på massekommunikation, og at fokus generelt mere er på praktisk planlægning end på dybe analyser.

Der eksisterer to hovedtyper af planlægningsrammer fra arbejdet på Roskilde Universitet. Den ene type er de såkaldte bollemodeller, der med dobbeltpile mellem de udpegede hovedelementer i kommunikationsplanlægningen skal vise, hvordan alle elementer i planlægningen er gensidigt afhængige af hinanden. Der eksisterer forskellige udgaver af bollemodellen (bl.a. Ingemann 1990; Jacobsen

1992; Poulsen 1996; Mostow et al. 2002 og Ingemann 2003). Her er gengivet Ingemanns nyeste udgave:



Figur 2: Bollemodellen (gengivet efter Ingemann 2003).

Den anden type planlægningsramme fra Roskilde Universitet rummer ikke grafiske kommunikationsmodeller, men en række spørgsmål, som det er nyttige at overveje i planlægningen af kommunikation. Rækken af spørgsmål er blevet længere og længere med årene og rummer i den seneste udgave nedenstående 29 spørgsmål (Jacobsen 2010). Praksisorienteringen understreges ved, at bogen ikke rummer en længere teoretisk indledning og er på trods af at være en akademisk publikation helt usædvanlig uden referencer og bibliografi:

1. Hvem er målgruppen?
2. Er kommunikation løsningen?
3. Hvad er budskabet?
4. Hvad er mediet?
5. Hvilken effekt skal produktet have hos målgruppen?
6. Hvad er formålet med effekten hos målgruppen?
7. Hvem er afsender?
8. Indgår produktet i en strategi eller politik?
9. Hvilken effekt skal produktet have hos afsenderen?
10. Hvad er formålet med effekten hos afsenderen?
11. Hvordan påvirkes målgruppen ellers med lignende budskaber?
12. Intimideres målgruppen?
13. Er produktet lavet før?
14. Hvor, hvornår og hvordan skal målgruppen opleve produktet?
15. Hvordan skal produktet distribueres?
16. Hvilke genrer skal bruges?
17. Hvilke fortællemåder skal bruges?
18. Hvilke færdigheder skal producenten have?
19. Hvilken viden skal producenten have?
20. Hvor meget skal der med?
21. Hvilket apparatur er nødvendigt?
22. Hvad må det koste?
23. Hvilke juridiske problemer kan opstå?
24. Hvilke etiske problemer kan opstå?
25. Hvad skal produktet hedde?
26. Hvordan er tidsplanen?
27. Hvordan informeres rekvirenten?
28. Hvordan skal produktet afprøves?
29. Hvordan laves produktet nemmest?

Roskildemodellerne udmærker sig ved deres enkelthed og lettilgængelighed, men bunder i samme traditionelle afsender – budskab – modtager kommunikationssyn som de traditionelle modeller.

I samme tradition som Roskilde-modellerne kan ses Helle Petersen og Louise Hørslevs *Kommunikationsplanlægning i praksis* (Petersen og Hørslev 2021), som de selv præsenterer som et supplement til teoretiske lærebøger i kommunikationsplanlægning.

Petersen og Hørslev bygger på en enkel kommunikationsplanmodel i 7 trin:

1. *Baggrund*, hvor der skal svares på spørgsmål som; hvad er der sket, hvorfor skal der kommunikeres, hvad er konteksten, og hvad sker der ellers på området, der kan påvirke kommunikationen positivt eller negativt.
2. *Kommunikationsmål*, som handler om, hvad en afsender ønsker at opnå med kommunikationen, hvorfor de konkrete kommunikationsmål er vigtige, samt hvornår kommunikationen anses for at være tilfredsstillende.
3. *Interessenter/målgrupper*, som fokuserer på, hvilke målgrupper der skal kommunikeres til, hvilken prioritet de forskellige målgrupper skal have, samt stillingtagen til, om de forskellige målgrupper skal have forskellig kommunikation.
4. *Kernebudskaber*, som skal svare på, hvad der er de overordnede konsekvenser af en beslutning, en strategi, en hændelse o.l. Det foreslås, at der udvælges 3 – 5 kernebudskaber.
5. *Kanalstrategi*, som indebærer stillingtagen til, med hvilke kommunikationskanaler kommunikationsmålet bedst kan indfries, og hvordan forskellige kanaler kan supplere hinanden og nå målgruppen på forskellige måder.
6. *Spørgsmål og svar*, hvor man skal prøve at forudsige, hvilke kritiske spørgsmål målgruppen vil stille, samt hvilke svar man vil give herpå.
7. *Tidsplan* med en kronologisk oversigt over, hvem der kommunikerer hvad til hvem i hvilken kanal hvornår, samt hvilke ressourcer dette kræver.

På baggrund af kommunikationsplanmodellen gennemgår bogen cases fra 5 organisationer, der viser hvordan disse arbejder med at planlægge praktiske kommunikationsindsatser.

Bag både Roskildemodellerne samt Helle Petersen og Louise Hørslevs kommunikationsplanmodel ligger en antagelse om en modsætning mellem teori og praksis, hvor disse modeller så vælger til fordel for det praktisk orienterede, og hvor succeskriteriet er, at modellerne skal være så enkle, at de umiddelbart kan anvendes af travle praktikere til såkaldt praktisk kommunikationsplanlægning. Det er bl.a. denne dikotomi mellem teori og praksis, som SDKP ønsker at gøre op med, idet SDKP bygger på den situationelle dialektiske videnskabsteori, hvori en central antagelse er, at teori og praksis fordrer hinanden (Dakwar et al. 2017: 6ff).

Den dialogiske: Kommunikationsplanlægning som proces

En tredje type af tilgange til kommunikationsplanlægning udgøres af den dialogiske tilgang funderet i socialsemiotik, situationel dialektisk teori og andre humanistiske teorier og har sit udgangspunkt på uddannelserne i International Virksomhedskommunikation på SDU i Odense. Udviklingen af disse dialogiske tilgange kan inddeles i fire faser indtil videre:

Fase 1 udgøres af Thomas Andersens kommunikationsplanlægningsmodel fra 2002 (Andersen 2002).

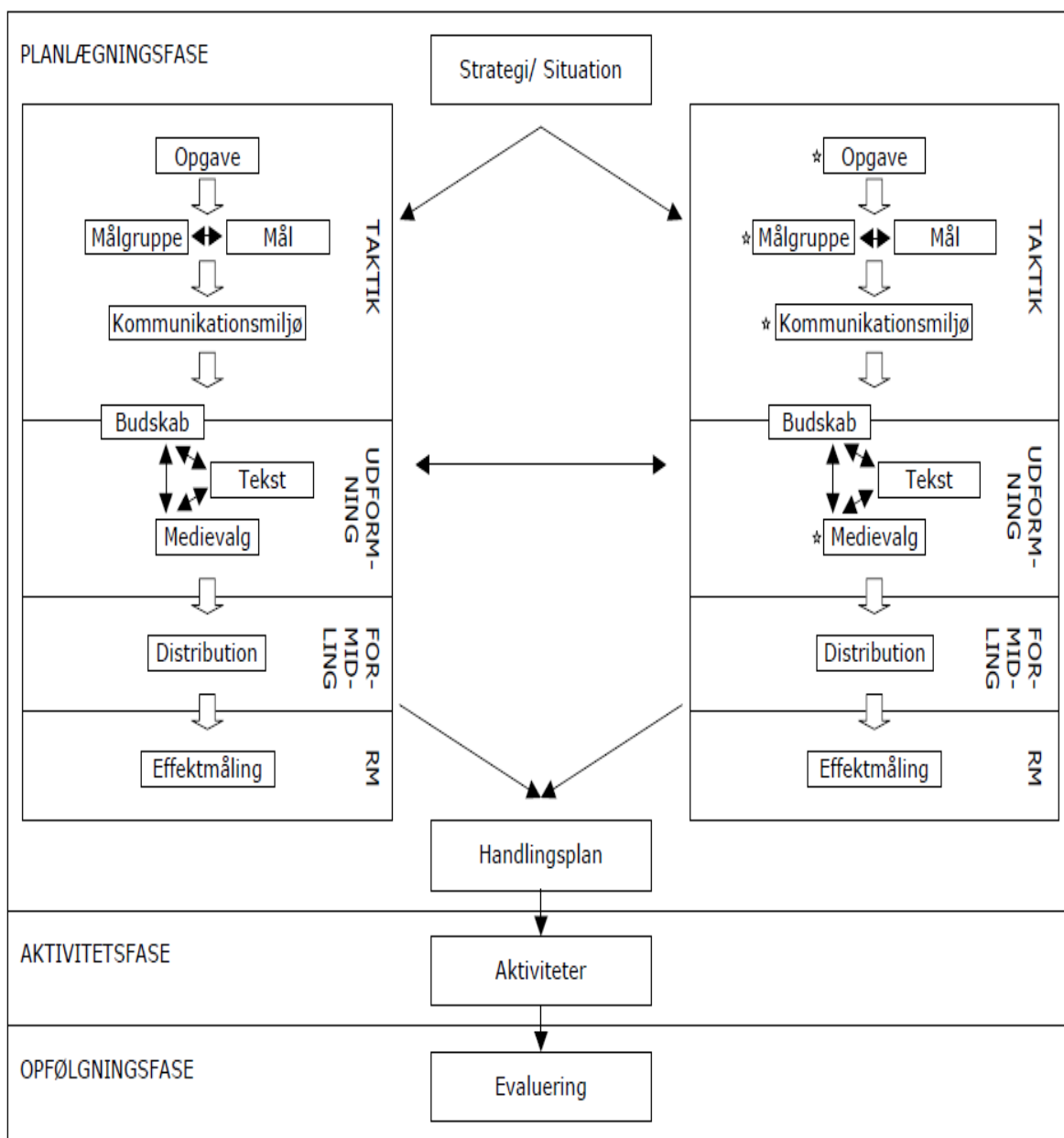


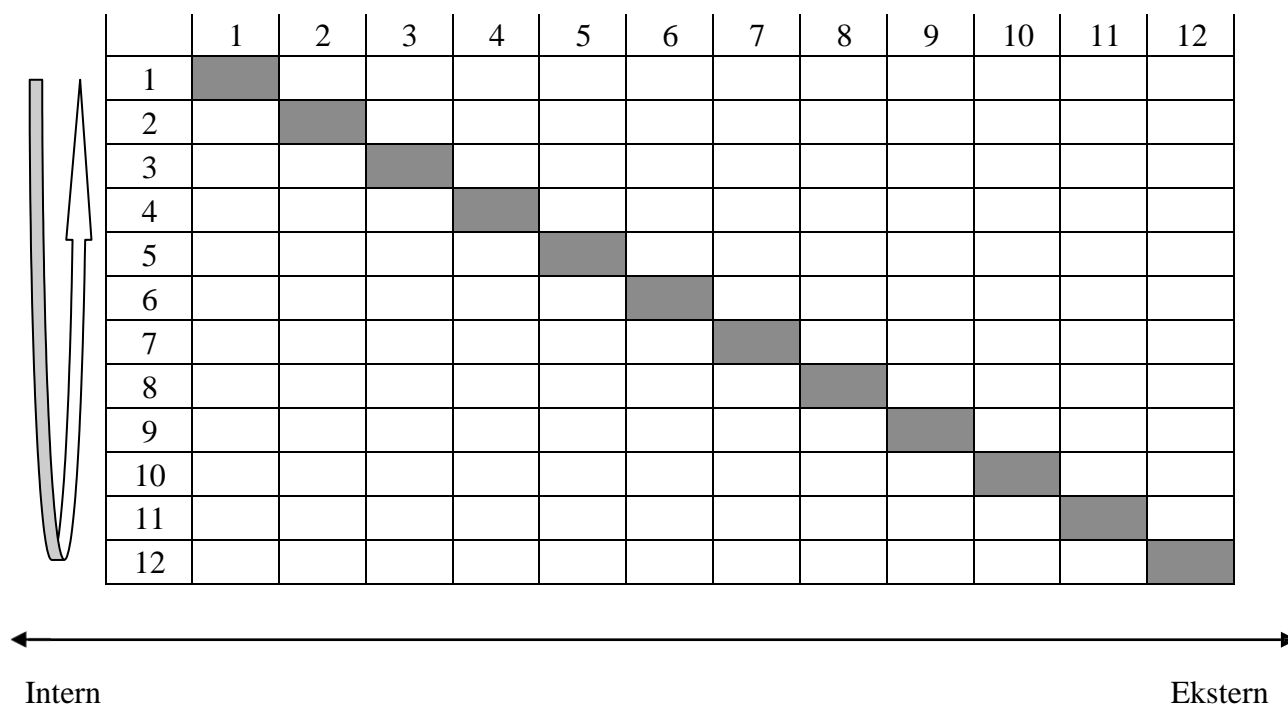
Fig. 5: Udspecificeret model til kommunikationsplanlægning

Figur 3: Thomas Andersens kommunikationsplanlægningsmodel (gengivet efter Andersen 2001: 16)

Epokegørende i denne model er, at intern kommunikation for første gang sidestilles med ekstern kommunikation i en kommunikationsplanlægningsmodel, mens tidligere modeller oftest slet ikke har været opmærksom på, at en velfungerende intern kommunikation i en organisation er en forudsætning for, at få det eksterne til at lykkes. I Andersens planlægningsmodel planlægger man ekstern og intern kommunikation hver for sig, men med lige stor opmærksomhed og vigtighed for til sidst at samle planlægningen i ovenstående model.

Andersens model fra 2002 var samtidig den første model, der begyndte at gøre op med den helt lineære planlægning ved bl.a. at være opmærksom på, at udformningstrinene indgår i et gensidigt samspil med hinanden. Samtidig rummer Andersens model en række meget konkrete og nyttige planlægningsredskaber under de enkelte trin.

Fase 2 blandt de dialogiske tilgange til kommunikationsplanlægning udgøres af mit eget bud på en dynamisk kommunikationsplanlægningsmodel fra 2003 (Smedegaard 2003):



Figur 4: Den dynamiske kommunikationsplanlægningsmodel
(gengivet efter Smedegaard 2003: 12)

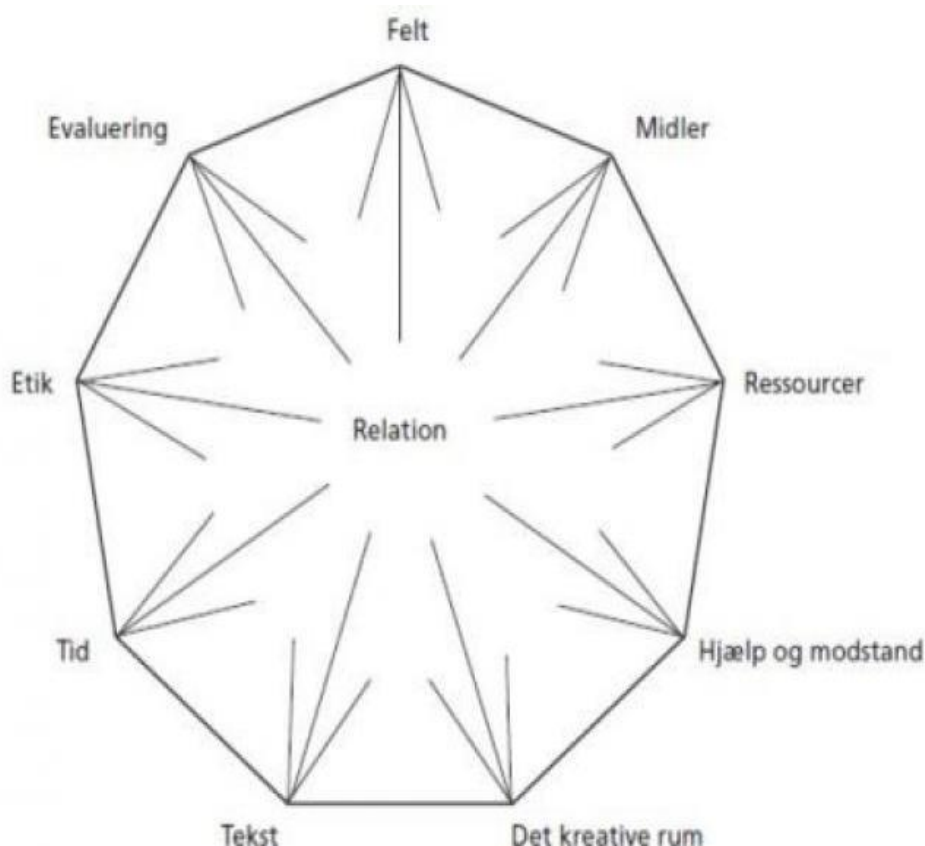
Denne model er udarbejdet på et socialsemiotisk teorigrundlag og gør endegyldigt op med trinplanlægningen, idet matrixen i modellen skal illustrere, at alle 12 trin eksisterer samtidig, og selv når man fokuserer på et trin, så eksisterer alle de andre trin samtidig og øver gensidig indflydelse på hinanden. Dobbelt-pilen under modellen med 'intern – ekstern' skal understrege, at intern – ekstern ikke er to adskilte kasser, men udgør et kontinuum. Tilbageløbspilen til venstre i modellen skal vise, at det på

en gang skal være muligt at foretage en systematisk fremadskridende planlægning samtidig med, at der løbende er mulighed for at gå tilbage og revidere tidligere trin.

Den dynamiske kommunikationsplanlægningsmodel rummer 12 samtidige trin, og det socialsemiotiske fingeraftryk ses tydeligt i trinene 3 – 8, hvor det er socialsemiotikkens tre metafunktioner – interpersonel, ideationel og tekstuel, der ligger til grund for både kontekst- og udformningstrin:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Udgangspunkt | 7. Ideationel udformning |
| 2. Kommunikationsopgaven | 8. Tekstuel udformning |
| 3. Interpersonel kontekst | 9. Distribution |
| 4. Ideationel kontekst | 10. Planlægning af evaluering |
| 5. Tekstuel kontekst | 11. Økonomi |
| 6. Interpersonel udformning | 12. Handlingsplan |

Fase 3 udgøres af Thomas Hestbæk Andersens og min Diamantmodel, som udkom første gang i 2009 (Andersen og Smedegaard 2009) og i en videreudviklet udgave i 2012 (Andersen og Smedegaard 2012):



Figur 5: Diamanten
(gengivet efter Andersen og Smedegaard 2012: 22)

Diamanten bygger på et eksplicit dialogisk kommunikationssyn og ser dialog både som en *nødvendighed*, da det ikke dur hverken at kommunikere uden blik for modtager eller fuldstændig på modtagers præmisser, og som et *ideal*, da sandsynligheden for, at kommunikationen bliver udbytterig, øges gevaldigt, hvis parterne ikke bare meddeler og modtager meddelelser, men indleder en gensidig udveksling i form af en egentlig respektfuld samtale med hinanden og dermed involverer sig i hinanden (Andersen og Smedegaard 2012: 12f.).

Kommunikationsplanlægning ved hjælp af Diamanten er en dynamisk og cirkulær proces, som indledes af et studium af, hvilke facetter Diamanten allerede har (udgangspunkt og indledende research). Herefter tages stilling til, hvor mange og hvilke facetter, Diamanten skal slibes i: Skal det være den grove og ikke mangefacetterede slibning, hvor andet tids- og ressourcemæssigt ikke kan betale sig? Eller skal det være den fine og mangefacetterede slibning, hvor alt skal tænkes grundigt igennem?

I løbet af planlægningen kan kommunikationsplanlæggeren finde ud af, at det vil være formålstjenligt at slibe nye og flere facetter, og han kan finde ud af, at han må vende tilbage og slibe nogle facetter finere, end han gjorde i første omgang. Kommunikationsplanlægning er en cirkulær proces, hvor det ofte både er nyttigt og nødvendigt at vende tilbage til de samme facetter flere gange for at ændre, justere eller forfine dem, indtil man er tilfreds med helheden. Først når man som planlægger står tilbage med et helhedsresultat, der fremstår sammenhængende, modsigelsesfrit og anvendeligt, er planlægningen slut.

Den eneste obligatoriske facet er *Relation*, som handler om afsender – modtager interaktionen. Øvrige facetter er valgfrie, og der kan frit tilføjes andre facetter, end der er præsenteret i modellen. De fleste facetter optræder under andre navne i andre modeller, fx facetten *Felt*, der handler om kommunikationens indhold, og facetten *Midler*, der dækker over valg af kommunikationsvej og medievalg. Andre facetter har et andet og udvidet indhold end i andre modeller, fx facetten *Ressourcer*, der ikke kun omfatter økonomi, men også informationsmæssige og menneskelige ressourcer. Andre facetter igen er nyopfindelser i Diamanten, bl.a. facetten *Hjælp og modstand* og facetten *Tid*.

Fase 4: *Professionel Kommunikation* fra 2018 (Fanth og Andreassen 2018) kan ses som en 3. udgave af Diamanten, men betragter ikke blot dialog som en nødvendighed og et ideal som i de to første udgaver af Diamanten, men som en direkte præmis for al kommunikation. *Professionel Kommunikation* er en antologi, hvor forfatteren ikke har andet end den dialogiske præmis som fælles udgangspunkt, men arbejder i øvrigt på forskellige teoretiske grundlag.

I mit kapitel om relation i antologien argumenterer jeg for, at vi ikke skal længere tænke i afsendere, der overfører budskaber til modtagere. Vi skal derimod tænke i mennesker, der kommunikerer med hinanden. Som kommunikationsplanlæggere kan vi ikke gennemtvinge kommunikation, men vi kan forsøge at facilitere frie menneskers kommunikation med hinanden. Jeg introducerer i stedet begreber som kommunikationsarena og deltagere, idet kommunikation ses som findende sted i uafsluttede kommunikationsarenaer med et skiftende antal deltagere – både inviterede og uinviterede deltagere, og

hvor relationerne mellem de forskellige deltagere udfoldes på grundlag af deltagernes individuelle hensigter. Jeg har uddybet perspektiverne i denne tankegang i en efterfølgende artikel (Smedegaard 2019). SDKP går ud på at udvide dette tankesæt til at omfatte hele kommunikationsplanlægningen og alle facetter. SDKP kan ses enten som en udvidelse af eller supplement til *Professionel Kommunikation*, men kan også betragtes som en 5. fase i udviklingen af de dialogiske kommunikationsplanlægningsteorier.

Hvorfor SDKP?

Som nævnt i indledningen så har forfatterne bag antologien *Professionel Kommunikation* kun den dialogiske præmis til fælles. Antologiens styrke er, at kommunikationsplanlægningen bliver set fra forskellige teoretiske og faglige perspektiver. Svagheden er, at der ikke tilbydes en sammenhængende planlægningsramme. Det er formålet med denne artikel at tilbyde en sådan sammenhængende ramme, men hvorfor skal denne planlægningsramme så være situationel dialektisk?

I de situationelle dialektiske teorier understreger begrebet *situationel*, at alle valg – både teoretiske og metodiske valg i teoriens verden og praktiske valg i praksisverdenen – skal være situationelt begrundede i forhold til situationelle faktorer som personer, tid, rum, formål etc. Der ligger endvidere i begrebet situationel, at der ikke findes universelle løsninger, samt at alle valg vil afspejle den eller de personer, der vælger i det enkelte tilfælde, og den situation og de rammer, som den eller de vælgende aktuelt befinder sig i på et bestemt tidspunkt, i et bestemt rum, på baggrund af en bestemt viden og med et bestemt formål for øje. Kommunikationsplanlægning er ikke tryllestøv, men resultatet af konkrete menneskers valg i en bestemt situation ud fra den viden, som de er i besiddelse af på valgtidspunktet.

Begrebet *dialektisk* understreger, at alle valg er bygget på dialektiske modsætninger. Man kan altid træffe både et modsat valg, andre valg og helt undlade at vælge. Alle valg afspejler den eller de personer, der vælger i det enkelte tilfælde, og valget sker altid på en bestemt tidsskala, på en bestemt rumskala, på baggrund af en bestemt viden og med et bestemt formål for øje. Kommunikationsplanlægning er et resultat af konkrete menneskers valg, hvor valget altid kunne have været anderledes. Der er ingen rigtige løsninger.

De situationelle dialektiske grundtanker er beskrevet i Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV), som præsenteres i 9 grundantagelser (Dakwar et al. 2015), der også udgør et vigtigt grundlag for SDKP. I de følgende begrundes SDKP kort på baggrund af de ni grundantagelser.

Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden

Det giver aldrig mening at gennemføre kommunikationsplanlægning med et rent teoretisk formål. Kommunikationsplanlægning har som disciplin det praktiske formål for øje at få etableret og fremmet kommunikation mellem forskellige mennesker om et bestemt emne, men disciplinens grundidé er

samtidig, at det øger chancen for kommunikation, at den planlægges på et systematisk, videnskabeligt baseret grundlag. Vellykket kommunikationsplanlægning er således et resultat af en vekselvirkning mellem teori og praksis.

Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen

Kommunikationsplanlægning handler i alle typer af planlægningsmodeller om at samle forskellige dele til en helhed. I *Diamanten* talte vi om, at kommunikationsplanlægning kan gennemføres med meget forskellig detaljeringsgrad, men kan afsluttes, når man kan argumentere for at have en sammenhængende og modsigelsesfri løsning af kommunikationsopgaven (Andersen og Smedegaard 2012:16f). Fokus på enkeltdele i kommunikationsplanlægningen i form af deltagere, sager, medier, jura, økonomi osv. er hensigtsmæssig for bl.a. at kunne opnå en tilstrækkelig dybde i planlægningen, men der er ikke tale om egentlig kommunikationsplanlægning, uden at delene også samles til en helhed. Dele og helhed hænger uløseligt sammen i kommunikationsplanlægning.

Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden

Den sag, en kommunikationsplanlægningsopgave handler om, er forbundet med andre sager, og ofte har de forskellige deltagere, der øver indflydelse på en kommunikationsplanlægningsopgave indbyrdes forskellige sager, de søger fremmet. Den valgte kommunikationsarena lapper ind over andre kommunikationsarenaer med andre deltagere og sager. Alle sager indgår i et stort fletværk af forbundne sager. Når vi i en konkret kommunikationsplanlægning vælger kommunikationsarena og deltagere, er det vigtigt med en høj grad af bevidsthed om de forbundne sagsforhold, som vi af praktiske grunde fravælger at medtænke, men som ikke forsvinder af den årsag.

Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen

Kommunikationsplanlægning foregår på et bestemt tidspunkt (nutid) under indflydelse af nogle kendte erfaringer (fortid), men med det formål at skulle fungere i en uvis sammenhæng (fremtid). Vi kan udarbejde planer for fremtiden, men ved også, at der altid sker større eller mindre ændringer, inden planerne realiseres, og ofte ender det med, at de lagte planer slet ikke realiseres. Samtidig forskydes tidsaksen under planlægningen, og forskellige deltagere kan være på forskellige tidsakser.

Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen

Kommunikationsplanlæggeren er selv en del af den valgte kommunikationsarena, som kommer til at udgøre kommunikationsplanlæggerens zoom, hvorfra verden ses, og som afgør, hvilke detaljer der ses frem for andre, og hvad der er mere eller mindre usynligt for planlæggeren. De andre deltagere på kommunikationsarenaen har et andet zoom og andre erfaringer, hensigter mv., og de sammenstød, dette fører til mellem de forskellige deltagere, er et grundvilkår for kommunikationsplanlægning. Det er, hvad organisationsteoretikeren Ralph Stacey betegner som hensigternes vekselvirkning (Stacey 2011: 296ff.). Deltagerne forhandler hele tiden med hinanden, og resultatet heraf kan ikke forudsiges med sikkerhed. Ingen enkelt deltager kan for alvor styre hensigternes vekselvirkning. Dette gælder også i kommunikationsplanlægning.

Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke

Denne antagelse understreger i forhold til kommunikationsplanlægning, at der ikke findes objektivt rigtige løsninger i kommunikationsplanlægning, men at alle løsninger er værdier, som afspejler den eller de personer, der vælger i det enkelte tilfælde, og den situation og de rammer, som den eller de vælgende aktuelt befinder sig i på et bestemt tidspunkt, i et bestemt rum, på baggrund af en bestemt viden og med et bestemt formål for øje

Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt

Det er antagelsen, der understreger, at der ikke findes universalløsninger eller rigtige løsninger, men at alle løsninger på bl.a. kommunikationsplanlægning er udtryk for nogle deltageres valg i en bestemt kontekst. En kommunikationsplanlægger har lige så lidt som en leder mulighed for at sætte sig uden for en proces eller interaktion. Kommunikationsplanlæggeren er selv en del af processen og påvirker denne gennem interaktionen med øvrige deltagere.

Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side

SDV og SDKP er funderet i den kompleksitetsteoretiske forståelse, vi kender fra organisationsteoretikeren Ralph Stacey, hvor organisationer hverken ses som udtryk for objektive, rationelle processer eller rene tilfældigheder, men skal ses som komplekse responsive kommunikationsprocesser, og hvor organisationer ikke følger fastlagte planer, men snarere komplekse mønstre af regelmæssige uregelmæssigheder og uregelmæssige regelmæssigheder. Dette betegner Stacey som organisationers paradoks. Det er også kommunikationsplanlægningens paradoks.

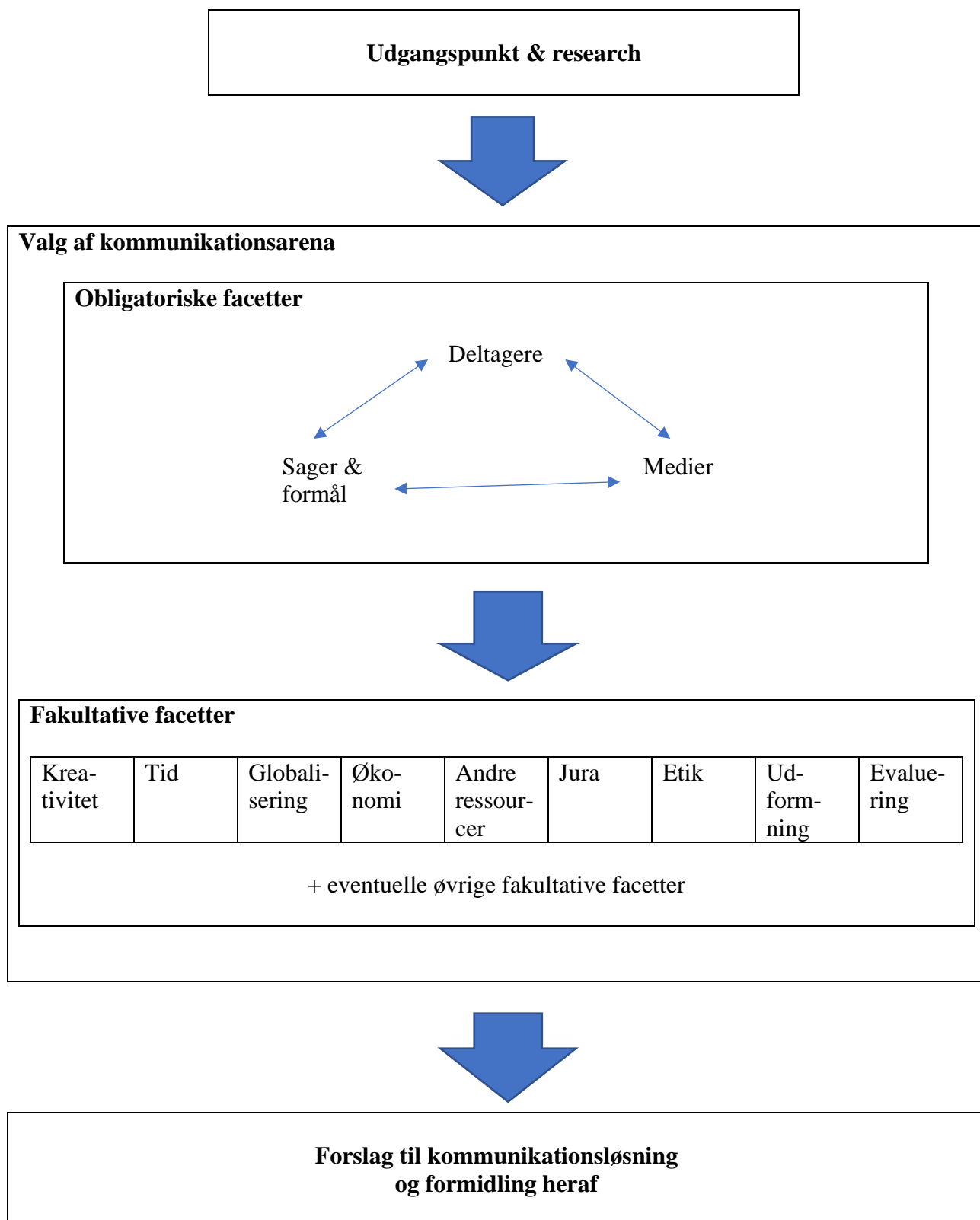
Antagelse 9: Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk

Denne antagelse i SDV handler om, at man kan blive klogere på et fænomen ved at studere det fra forskellige teoretiske og metodiske vinkler, og herigennem tillader SDV ikke blot, men opmuntrer også til at anvende teorier og metoder, der ellers kan synes ret så uforenelige. Dette gælder også for SDKP. Det er muligt undervejs i planlægningen at inddrage de teorier og metoder, som synes formålstjenlige til det specifikke formål.

SDKP-ramme

SDKP skal ikke betegnes som endnu en kommunikationsplanlægningsmodel, men som en erfaringsbaseret anbefalelsesværdig ramme for kommunikationsplanlægningen.

Jeg har valgt nedenstående enkle visualisering af SDKP-rammen frem for at fastholde Diamant-visualiseringen fra tidligere arbejder for at vise, at denne ramme er noget andet, og for tydeligere at kunne vise flowet i kommunikationsplanlægningen. Jeg har dog valgt at fastholde begrebet 'facetter' om de enkelte elementer i rammen. Det er ligesom i Diamanten meningen, at planlægningen skal kunne gennemføres med den detaljeringsgrad, som man ønsker til den aktuelle opgave.



Figur 6: SDKP-ramme

Rammen starter med udgangspunktet for kommunikationsplanlægningen i form af den opgave, der skal løses, samt research af opgaven i form af at indhente den viden, der skal til for at løse opgaven på et ordentligt videnbaseret grundlag.

Når den nødvendige viden om opgaven er etableret, kommer det vigtige valg af kommunikationsarena, forstået som det abstrakte rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en sag udfoldes på grundlag af deltagernes individuelle hensigter.

I kommunikationsarenaen er der tre obligatoriske facetter: deltagere, sager & formål samt medier, som indgår i et gensidigt samspil med hinanden. Facetterne er obligatoriske, fordi kommunikation kræver, at der er nogle deltagere. Det er de enkelte deltagere, der har sager og formål med kommunikationen, og deltagerne udveksler deres perspektiver på sagerne gennem brug af diverse medier.

I kommunikationsarenaen er der endvidere en uafsluttet række af fakultative facetter, som kommunikationsplanlæggeren kan vælge at inddrage i planlægningen i det enkelte tilfælde. I rammen vises ni facetter: Kreativitet, tid, globalisering, økonomi, andre ressourcer, jura, etik, udformning og evaluering. Man kan herudover frit tilføje yderligere fakultative facetter. Nogle af de principielt fakultative facetter kan i konkrete planlægningsopgaver blive obligatoriske fx økonomi, hvis der på forhånd er fastsat en bestemt økonomisk ramme for opgaven, eller jura, hvis der på området eksisterer nogle love og regler, som det vil koste dyrt ikke at overholde.

Når selve kommunikationsplanlægningen er gennemført, skal det hele sammenfattes i kommunikationsplanlæggerens forslag til løsning, og kommunikationsplanlæggeren skal vælge, hvordan resultatet skal præsenteres for dem, der skal tage stilling til, hvorvidt forslaget skal realiseres. Det kan fx være en gruppe beslutningstagere i egen organisation eller en ekstern kunde.

I det følgende uddybes og gennemgås de enkelte dele af SDKP-rammen.

Udgangspunkt & research

Udgangspunktet er den anledning, der er til, at kommunikationsplanlægning er blevet aktuel. Med andre ord: Hvem ønsker hvad?

Eksempler på anledninger:

- Grands Vin vil gerne have flere i Danmark til at drikke dansk rosévin.
- Kommunernes Landsforening vil gerne øge andelen af unge under 25 år, som stemmer til kommunevalget.
- Skolelederen for Sundby-skolerne ønsker skolens værdier om faglighed, rummelighed og forandringsparathed bedre implementeret blandt skolens medarbejdere.

- Odense Blomsterfestival ønsker at øge andelen af gæster uden for Odense, der besøger blomsterfestivalen med 25%.

Nogle gange er opgaven præcist formuleret, fx Odense Blomsterfestival der ønsker 25% flere udenbys gæster. Andre gange er opgaven formuleret temmelig ukonkret, fx skolelederen der ønsker nogle værdier bedre implementeret blandt medarbejderne.

Det er en god idé som kommunikationsplanlægger – så vidt det er muligt i den konkrete opgave – at starte med at stille en række uddybende spørgsmål til den, der har stillet opgaven. Det kan være spørgsmål af typen:

- Hvilke problemer og opgaver ser opgavestilleren?
- Hvorfor er problemet/opgaven blevet aktuelt netop nu?
- Hvad er årsagerne til den foreliggende situation, og hvad er der gjort ved problemstillingen indtil nu?
- Har organisationen oplevet en lignende problemstilling før? Hvilken løsning blev der da fundet og med hvilket resultat?
- Hvilke krav og ønsker har opgavestilleren selv til løsningen?
- Hvilke muligheder og begrænsninger ser opgavestilleren selv?

Herefter skal kommunikationsplanlæggeren i gang med at indsamle og analysere den viden, der skal til for at løse opgaven, idet grundlaget for en videnskabeligt funderet kommunikationsplanlægning altid bør være videnbaseret. Indhentningen af viden kan dog have et meget forskelligt omfang alt afhængig af rammerne: Er der tale om en praktisk opgave i en virksomhed, hvor du får en dag til at udarbejde et forslag til en løsning, eller er der tale om en universitetsopgave, som du måske har en uge, to uger eller et helt semester til at arbejde med, og hvor det også er et eksplicit krav, at du skal demonstrere din kunnen til at indsamle og analysere data.

Kommunikationsplanlæggeren bør gøre sig klar, hvilken viden vedkommende har brug for, samt overveje, hvordan denne viden tilvejebringes.

Der er rigtig mange forskellige måder at kunne indsamle viden på. Brinkmann og Tanggaard præsenterer i deres grundbog om kvalitative metoder følgende dataindsamlingsmetoder: interview, feltarbejde, deltagerobservation, videoobservation, aktionsforskning, fokusgrupper, dokumentanalyse, autoetnografi, evaluering, kvalitative forløbsstudier samt mixed methods forskning (Brinkmann og Tanggaard 2020: 33ff.).

I udgangspunktet vil man stort set altid som minimum komme til at benytte sig af dokumentanalyse, forskellige samtaler og interviews, men ganske ofte også af autoetnografi i form af egne erfaringer. Dokumentanalyse kan være at studere relevante materialer fra organisationen, der har stillet opgaven, eller bare at søge efter relevante informationer på nettet om problemstillingen. Der er tale om samtaler og mere eller mindre formaliserede interviews, når man kontakter eksperter, der kan hjælpe med

viden om produkt, organisation, problemstilling, etc., taler med kolleger, venner og andre i sit netværk, der kan bidrage med viden og synsvinkler. Autoetnografiske data er, når man bruger egne erfaringer og forhåndsviden.

Især i større opgaver kan der være ressourcer og tid til at gennemføre spørgeskemaundersøgelser, hvis man vurderer, at man har mulighed for at kunne gennemføre en ordentlig videnskabeligt baseret undersøgelse, hvor man kan få et tilstrækkeligt antal svar, samt har ressourcerne til en efterfølgende databehandling af et ofte omfattende materiale. Andre gange kan man få adgang til allerede gennemførte spørgeskemaundersøgelser, statistiske data og lignende.

Når data er indsamlet, skal data studeres og analyseres. I praksis skal det ofte gå lidt hurtigt, men i akademiske sammenhænge vil der altid forventes en grundig analyse af data. Der er uendelig mange analysemetoder til ikke mindst kvalitative data. Brinkmann og Tanggaard gennemgår bl.a. fænomenologi, grounded theory, narrative metoder, diskursanalyse, konversationsanalyse, multimodale konstitueringsprocesser i empirisk forskning, kritisk teori og dekonstruktion (Brinkmann og Tanggaard 2020: 281ff.). I *Metodekøgebogen* præsenteres hele 130 analysemetoder fra humaniora og samfundsvidenskab (Nielsen og Skriver 2019).

Min egen foretrukne dataanalysetilgang er diskursanalytisk i form af Situationel Dialektisk Diskursanalyse (Dakwar et al. 2018; Smedegaard 2022), idet denne tilgang er velegnet til at belyse, hvordan forskellige deltagere i kommunikationen taler om emnet, interagerer, danner meninger herom osv., og idet kommunikationsplanlægning ofte kan ses som et forsøg på at ville ændre en diskurs hos nogle deltagere, fx at få nogle deltagere til at indtage en mere positiv holdning til noget, de indtil nu har haft en neutral eller negativ holdning til.

Udover de indsamlede data kan man i SDKP frit bruge diverse redskaber som markedspotentialekortet, FCB-modellen og andre modeller, der vurderes til at være nyttige til den konkrete opgave (se uddybende i bl.a. Lorentzen 2018 og Eiberg et al. (red.) 2013).

Dataindsamlingen og den kritiske analyse heraf skal også bruges til at vurdere, hvorvidt vi står med et problem, som kan løses ved hjælp af kommunikation. Understregningen af, at ikke alle opgaver kan løses ved hjælp af kommunikation er gået igen i de forskellige kommunikationsplanlægningsmodeller siden 1. udgaven af Sepstrups model i 1991 (Sepstrup 1001: 107). Det gælder også fortsat i SDKP. Langtfra alle opgaver kan løses hensigtsmæssigt ved hjælp af kommunikation. Kommunikation kan fx blot sørge for, at nogle deltagere får kendskab til et produkt. Kommunikation kan ikke pludselig gøre et dårligt produkt attraktivt. Tværtimod så kan kommunikation bidrage til at sætte øget fokus på produktets svagheder. Forudsætningen for vellykket kommunikationsplanlægning er, at det, der skal kommunikeres – hvad enten det er et produkt, en serviceydelse, en holdning eller en ændret adfærd – vil være attraktivt for nogle deltagere. Kommunikation ændrer ikke verden, men kan blot sørge for, at nogle deltagere får kendskab til det kommunikerede.

Valg af kommunikationsarena

Som det ses i figur 5, så betegner begrebet kommunikationsarena i SDKP den ramme eller spillebane, som kommunikationen udfolder sig inden for, og udgør derfor et helt afgørende valg i kommunikationsplanlægningsprocessen.

Kommunikationsarena kan defineres som det abstrakte rum, hvori relationerne mellem de forskellige direkte og indirekte deltagere i en bestemt sag udfoldes på grundlag af deltagernes individuelle hensigter (Smedegaard 2019: 10).

Eksempler på kommunikationsarenaer kan være:

Er man et rejsebureau, der vil markedsføre sine rejser, vil kommunikationsarenaen være markedspladsen for rejser. Man kan gøre alt muligt for at overbevise om, at man er anderledes end de andre rejsebureauer, men i sidste ende er det kundernes dom, der afgør det. Man kan forsøge at fremstille sig som et nicherejsebureau, som ikke er en del af den store markedsplads for rejser, men det kan hurtigt resultere i, at man bliver usynlig selv for dem, som man gerne ville være synlig for.

Er man et offentligt ejet trafikselskab, fx Fynbus, der gerne vil have flere passagerer i busserne, kan man overveje, hvorvidt man først og fremmest vil agere i en kommunikationsarena for transport, hvor der er kraftfulde konkurrenter, eller om man vil agere i en offentlig sektor kommunikationsarena, hvor det kan være vanskeligt at tiltrække opmærksomhed, eller om man vil forsøge at blande sig i flere kommunikationsarenaer på samme tid.

Er man et nyt politisk parti, der for første gang vil forsøge at komme i Folketinget, vil kommunikationsarenaen umiddelbart være den politiske kommunikationsarena, hvor der er mange stærke og højt-råbende konkurrenter, og som først og fremmest vrimler af de deltagere, der i forvejen interesserer sig mest for politik. Dette parti kan overveje om, at man vil gå ind i en mindre overfyldt kommunikationsarena, hvor man kan komme til kommunikere med flere normalt ikke politisk interesserede, men den store fare er hurtigt manglende synlighed og gennemslagskraft – og dermed ikke indsamlede vælgererklæringer nok.

I den enkelte kommunikationsarena eksisterer der bestemte logikker, vaner og praksisser. På markedspladsen for rejser er der fx bestemte rejsemesser, rejsemagasiner, rejsetillæg, rejsekataloger osv., og på den politiske kommunikationsarena vrimler det med etablerede partier, valgmøder, valgplakater, valgfoldere og de måder, som politiske partier normalt forsøger at samle stemmer på.

Kommunikationsplanlæggerens rolle er at forsøge at organisere en kommunikationsarena. Nogle gange kan man som kommunikationsplanlægger lykkes med organiseringen i rimelig grad, fordi deltagere accepterer det, men andre gange lykkes man kun delvist eller slet ikke, fordi for mange deltagere har andre og alternative hensigter.

De fleste kommunikationsarenaer er en ”åben fest”. ”Lukkede fester” er sjældne, idet kommunikationsarenaer nærmest er umulige at holde lukkede. I kommunikationsarenaen optræder i forhold til kommunikationsplanlæggerens planer både inviterede og ikke inviterede deltagere. Deltagerne skifter jævnligt, idet deltagerne går til og fra arenaen, og ofte dukker der uinviterede deltagere op på de mest ubejlelige tidspunkter. Ofte er den største deltagergruppe i kommunikationsarenaen tilskuere, hvis antal, holdninger, skjulte kommunikationer osv. er nærmest umuligt at få overblik over.

Kommunikationsarenaer er kendetegnet ved at have flydende grænser til andre kommunikationsarenaer, grænsestridigheder er hyppige, grænser skifter jævnligt, og ofte er man deltager i flere kommunikationsarenaer samtidig.

En organisation og en kommunikationsplanlægger, der vil forsøge at initiere kommunikation om en eller anden sag, må som en vigtig indledende afgørelse tage stilling til, om man vil etablere en ny kommunikationsarena, eller om man som deltager vil slutte sig til en allerede eksisterende kommunikationsarena. Hvis man etablerer en ny kommunikationsarena, skal man først til at invitere deltagere, og man kan ikke være sikker på, om de kommer, og hvad de gør, og man kan stadig ikke forhindre uinviterede deltagere i at blande sig. Men man skal tænke sig godt om, før man kaster sig ud i at etablere en ny kommunikationsarena, for der er en overhængende fare for, at nye kommunikationsarenaer bliver overset og fravalgt. Omvendt er der den fare, at man drukner, når man tilslutter sig etablerede kommunikationsarenaer, for her foregår der ofte en masse i forvejen. Valget af kommunikationsarena er fyldt af paradokser.

Trefoldigheden: Relation – Sager & formål – Medier

I SDKP arbejder vi – som allerede nævnt – med tre obligatoriske facetter, idet kommunikation forudsætter, at der er (1) nogle deltagere, der indgår i relationer med hinanden, (2) deltagere, der har sager og formål, og (3) deltagere, der benytter sig af medier i kommunikationen.

Relation

I forlængelse af hvad jeg skrev under kommunikationsarenaen, så kan vi operere med tre hovedtyper af deltagere i kommunikationsarenaen:

- På forhånd eksisterende deltagere i form af de deltagere, der allerede er der, når vi går ind og vil gennemføre kommunikationsplanlægning på en etableret kommunikationsarena.
- Inviterede deltagere i form af de deltagere, som vi som kommunikationsplanlæggere inviterer til at entre kommunikationsarenaen, men som ikke nødvendigvis tager imod invitationen.
- Uinviterede deltagere i form af de deltagere, der dukker op i kommunikationsarenaen, selv om vi som kommunikationsplanlæggere ikke har inviteret dem, og som nogle gange kan være

decideret uønskede deltagere, der kan formodes at ville påvirke kommunikationsplanlægningen på en måde, der er ødelæggende i forhold til kommunikationsplanlægerens hensigt.

Der kan indgå mange forskellige deltagerroller i kommunikationen. Eksempler på typiske deltagerroller er:

1. Den organisation, der ønsker kommunikationen og initierer kommunikationsplanlægningen, dvs. den deltager, der i traditionel kommunikationsplanlægning vil kaldes for afsenderen. Der kan være flere deltagerroller i organisationen, og disse har langt fra altid de samme interesser, fx:
 - *Ledelsen*, som typisk er både indholdsmæssigt og økonomisk rammesættende for kommunikationsplanlægningen. Ledelser kan være meget forskellige i forskellige typer af organisationer og kan også have forskellige perspektiver og være indbyrdes uenige. Ofte har ledelser først og fremmest et økonomisk perspektiv, men kan have et primært værdimæssigt, teknisk, juridisk eller andet perspektiv.
 - *Kommunikationsafdelingen* er ofte selv kommunikationsplanlæggeren og andre gange samarbejdspartner for en ekstern kommunikationsplanlægger. Kommunikationsafdelingen forfægter oftest et kommunikationsfagligt perspektiv og kan nogle gange være i konflikt med ledelsens perspektiv.
 - *Medarbejderne* er nogle gange dem, ledelsen først og fremmest eksplicit ønsker at kommunikere med, andre gange er der sideløbende både en ekstern og en intern kommunikationsopgave og andre gange igen er opgaven rent eksternt defineret, men uanset hvad, så vil medarbejderne altid have en deltagerrolle i kommunikationen, idet ekstern kommunikation også har en autokommunikativ effekt og bliver analyseret og tolket internt. I de fleste tilfælde udgøres en organisations medarbejdere af mange subgrupper på baggrund af opdeling i afdelinger, uddannelsesbaggrund, jobtype, personlige relationer osv.
2. Hjælpedeltagere, dvs. de deltagere, der hjælper den initierende organisation med at gennemføre kommunikationsplanlægningen, fx:
 - *Kommunikations- og mediebyureauer*, som assisterer organisationen med både planlægning og udførelse af kommunikationen, men som også kan have egne dagsordener om at fremme egne positioner.
 - *Budbringere* i form af influencere og andre, der inviteres ind i kommunikationen, fordi den kommunikationsinitierende organisation og/eller kommunikationsplanlæggeren forventer lettere at kunne trænge igennem med budskabet ved at bruge en budbringer, som forventes at ville blive opfattet som særlig troværdig, kompetent, efterlignelsesværdig og/eller ville kunne skabe identifikation hos dem, der ønskes etableret kommunikation med.

- *Trykkerier, Tv-stationer, radiostationer og andre eksterne samarbejdspartnere*, der varetager opgaver i forbindelse med planlægning og udformning af kommunikationen.
3. De deltagere, den initierende organisation ønsker at etablere kommunikation med, dvs. de deltagere, der i traditionel kommunikationsplanlægning kaldes for modtagere eller for målgruppen. Disse kan have mange forskellige roller, fx:
 - *Konsumenter*, som er deltagere, som den initierende organisation ønsker at få til at købe de produkter eller serviceydelser, som organisationen sælger. Dette er, hvad der i markedsføringsteori traditionelt kaldes B2C-markedet.
 - *Borgere* er deltagere, som indgår i deres egenskab af at være samfundsborgere. Det er borgere, som den offentlige sektor kommunikerer med i deres kommunikation, men det er også borgerrollen i bred forstand, der er aktuel, når man deltager som medlem eller muligt medlem af en forening.
 - *Professionelle kunder*, som er deltagere, som den initierende organisation ønsker at få til at indkøbe produkter og serviceydelser på vegne af en organisation. Dette er, hvad der i markedsføringsteori traditionelt kaldes B2B-markedet.
 4. Medier optræder både som en selvstændig facet, som deltagerne benytter sig af i deres kommunikation, men medieinstitutionerne er også deltagere med egne dagsordner. Medieinstitutionerne omfatter bl.a.:
 - *Massemedier* i form af tv-kanaler, radiokanaler, aviser, blade og deres respektive digitale platforme. Massemedierne lever ofte i væsentlig grad af organisationers annoncering, men er samtidig målet for organisationernes public-relations-aktiviteter og forsøger ud fra såvel generelle journalistiske kriterier som det enkelte mediums specifikke nyheds- og selektionskriterier journalistisk at behandle de emner, som mediet formoder har interesse for det pågældende mediums seere, lyttere eller læsere.
 - *Sociale medier*, hvor markedet er domineret af få medier som Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok m.fl. og er stort set alle ejet af de store internationale IT-giganter. Hvad disse medier tillader og ikke tillader af kommunikation, er i disse år et omdiskuteret emne.
 5. Konkurrenter, som omfatter både direkte og indirekte konkurrenter til de produkter, serviceydelser, holdninger mv., som kommunikationsplanlægningen skal forsøge at fremme.
 6. Det politiske miljø i form af politikere og politiske organer som Folketing, kommunalbestyrelser, regionsråd, EU-parlamentet m.fl. er ikke blot relevante deltagere i forbindelse med

kommunikation fra, i og til politisk styrede organisationer, men også i forbindelse med andre kommunikationsopgaver, hvor politiske beslutninger har en væsentlig indflydelse.

7. Myndigheder omfatter myndighedsinstanser i stat, kommune og region samt de love og regler, som disse er sat til at forvalte. Særlige vigtige myndighedsinstanser i forbindelse med kommunikation er Forbrugerombudsmanden og dennes forvaltning af bl.a. Markedsføringsloven.
8. Interesseorganisationer bruges som bred benævnelse for en lang række mere eller mindre magtfulde organisationer i form af fagforeninger, arbejdsgiverforeninger, brancheorganisationer, forbrugerorganisationer, naturorganisationer, fritidsinteresseorganisationer, sportsorganisationer, sundheds- og handicaporganisationer, hjælpeorganisationer og mange andre, som direkte og indirekte blander sig som deltagere i mange kommunikationsarenaer. Interesseorganisationer forsøger generelt at påvirke både det politiske miljø og medierne i retning af at fremme den sag, som den pågældende interesseorganisation nu kæmper for. Herudover bruger interesseorganisationer mange midler på kommunikation, har egne kommunikationsafdelinger og initierer også ofte selv kommunikationsplanlægning.
9. Omtalte er deltagere, andre deltagere kommuniker om. Dette svarer til begrebet S3 i den dialektiske lingvistik eller Bakhtins begreb superadressat. S3 kan både være mennesker, instanser, love, regler, normer etc., som S1 og S2 har i tankerne, men S3 kan også være en internaliseret stemme hos S1 eller S2 (se nærmere i Smedegaard 2022: 23).
10. Tilskuere eller de passive deltagere er i andre kommunikationsplanlægningsmodeller ikke en deltagerrolle, der medtages i kommunikationsplanlægningen, men i mange moderne kommunikationsarenaer udgør de antalmæssigt den langt største gruppe af deltagere. Tilskuere er defineret ved ikke synligt at ytre sig i kommunikationsarenaen, men de ytrer sig ofte i de usynlige netværk, de indgår i, og de er herigennem i høj grad med til at påvirke stemningen om en sag, og i andre sammenhænge, fx politiske valg, er tilskuerne pludselige aktive deltagere

For at gøre planlægningen så konkret og nærværende som mulig anbefales det i planlægningen at benævne de enkelte deltagere så konkret som muligt frem for at bruge mere generelle og abstrakte navne, dvs. navne på konkrete virksomheder, konkrete myndigheder, konkrete medier osv. frem for blot at benytte samlebenævnelser som myndigheder, virksomheder og medier, selv om det ofte vil øge antallet af deltagere betragteligt. Det er værd at huske, at myndigheder, virksomheder og medier ikke gør noget i sig selv. Det er konkrete personer hos myndigheder, virksomheder medier, der agerer – og jo større indlevelse i disse konkrete personer, kommunikationsplanlæggeren har, jo bedre bliver kommunikationsplanlægningen. Det har i kommunikationsfaget længe været komme il faut at tale om vigtigheden af indlevelse i målgruppen forstået som kunder, borgere etc., men i SDKP udvides dette krav om indlevelse i mennesker til at omfatte alle deltagere.

Kommunikationsplanlægning er studiet af mennesker, der interagerer med hinanden, og arbejdet med relationsfacetten bør udover en opstilling af mulige og umulige deltagere rumme en analyse af

relationerne mellem de vigtigste deltagere, da det giver et vigtigt indblik i kommunikationsmiljøet og giver et godt fingerpeg om, hvor let eller vanskelig den aktuelle kommunikationsplanlægning bliver. Relationsanalysen kan hurtigt blive meget omfattende, så man må i det enkelte tilfælde træffe et praktisk begrundet valg for, hvor dybdegående analysen skal være, men en relationsanalyse skal typisk besvare spørgsmål af typen:

- Hvilke forhåndsrelationer er der mellem de vigtigste deltagere, og er disse relationer positive, neutrale eller negative?
- Hvilke magtrelationer er der mellem de vigtigste deltagere, og hvilken indflydelse kan det formodes at få på kommunikationsopgaven?
- Hvilken involveringsgrad må de vigtigste deltagere formodes at have i kommunikationsopgaven?

Sager & formål

Sammen med deltageranalysen skal det analyseres, hvilke sager og formål de enkelte deltagere i kommunikationen har.

Forskellige deltagere har hver deres individuelle hensigter, sager og formål. Hensigter, sager og formål kan være at skabe opmærksomhed om et bestemt produkt, et bestemt budskab eller om sig selv, at formidle eller skabe debat om et bestemt emne, at påvirke andre til at ændre andres adfærd eller holdninger, at få opfyldt egne behov, at etablere, udvikle og bekræfte egen selvopfattelse eller at påvirke nogle til at påvirke andre, men hensigter kan også være at påvirke og forstyrre eller måske ligefrem spolere og ændre andre deltageres hensigter og dagsordener. Resultatet af den samlede kommunikation i kommunikationsarenaen er som tidligere nævnt i artiklen resultatet af, hvad organisationsteoretikeren Ralph Stacey benævner hensigternes vekselvirkning, forstået som et relativt uforudsigeligt resultat af mødet mellem forskellige individers forskellige hensigter.

Lad mig vise et eksempel på en kommunikationsarena med de vigtigste deltagere med forskellige hensigter:

Den initierende deltager er Billund Kommune, som gerne vil have et forslag til en kommunikationsindsats til haveejere i kommunen – og specielt i Grindsted – for at få borgerne til ikke at benytte ikke godkendte private havevandsboringer og for ikke at anlægge nye havevandsboringer uden tilladelse. Dette er vigtigt for Billund Kommune, da undersøgelser har vist, at der især i Grindsted er en del havevandsboringer, som har vist sig at rumme gift efter en gammel kemisk forurening fra det daværende Grindstedværket. Billund Kommune ønsker på grund af sagens politiske betændthed at nå målet gennem kommunikation frem for gennem tvangslukninger, retssager o.l.

Den anden deltagertype er i dette tilfælde haveejerne i Grindsted, som ønsker at kunne have billige private havevandsboringer frem for at benytte dyrt kommunalt vand til havevanding i et sandet område som Grindsted, hvor det ikke er muligt at få ret meget til at gro uden vanding. Nogle af

haveejerne er organiseret i forskellige foreninger og netværk, der i årevis har krævet ordentlig oprydning i Grindsted efter forureningen fra Grindstedværket, men føler sig generelt svigtet af myndighederne, som ikke har gjort nok for at rydde op.

Andre borgere i kommunen er også deltagere, for forureningen efter Grindstedværket er et emne, som alle i Grindsted om omegn har en mening om og udgør et hyppigt samtaleemne mellem de lokale.

Billund Kommune, som den tidligere selvstændige Grindsted Kommune nu er en del af, har myndighedstilsynet med haveboringerne, men det er Region Syddanmark, der har myndighedsansvaret for at overvåge forureningen, og det er opfattelsen hos regionens embedsmænd, at man gør, hvad man kan med de begrænsede økonomiske midler, man har til rådighed.

Politikere i Billund Kommune kræver, at Region Syddanmark prioriterer den gamle Grindstedforurening højere og endelig får ryddet op. Hos politikerne i Region Syddanmark er opfattelsen, at det er en opgave, som man slet ikke vil kunne løse alene, og at staten må på banen med bevillinger til oprydningen. Skiftende miljøministre har gennem årene besøgt Grindsted og udtrykt forståelse for situationen, men det er endnu ikke blevet til konkrete bevillinger i Finansloven.

Forskere fra Danmarks Tekniske Universitet har undersøgt forureningen og bl.a. vurderet, at bunden i den lavvandede Engso i Grindsted gemmer på kviksølv og andre tungmetaller fra tidligere udledninger fra Grindstedværket. Det drejer sig omkring 235 kilo kræftfremkaldende vinylklorid om året samt en række andre stoffer. Udsivningen begynder herfra og fortsætter i en bred fane mod vest.

Grindstedforureningen er en sag, som har været flittig dækket af de lokale medier de sidste 50 år og med jævne mellemrum finder sagen også plads i de landsdækkende medier.

En række interesseorganisationer – først og fremmest Danmarks Naturfredningsforening, men også foreninger som Haveselskabet – blander sig fra tid til anden i den offentlige debat om Grindstedforureningen.

Midt i ovenstående kamparena af en kommunikationsarena finder vi så den kommunikationsafdeling i Billund Kommune og de eksterne partnere, de måtte samarbejde med, som har fået til opgave på vegne af Billund Kommune at få haveejerne i Grindsted til ikke at benytte ikke godkendte havevandsboringer.

Det er ikke kun i sagen om havevandsboringerne i Grindsted, at deltagerne har forskellige sager og dagsordener. Det er den normale situation, når man skal planlægge kommunikation. Det er en alt for forsimplet forståelse af kommunikation at se på en afsender, der vil formidle et budskab til en modtager – eller i den situationelle dialektiske sprogbrug at se på en initierende deltager, der vil etablere kommunikation med en anden deltager. I langt de fleste tilfælde så er der mange andre typer af

deltagere, der på forskellig vis yder væsentlig indflydelse på kommunikationen, og som derfor bør medtænkes i kommunikationsplanlægningen.

Afslutningsvis til facetten om sager og formål vil jeg fremhæve begrebet *fortolkningsrepertoire* fra diskurspsykologien, som Anne Klara Bom introducerer i kommunikationsplanlægning (Bom 2018: 92ff.). Fortolkningsrepertoire udtrykker de forståelser af sig selv, de andre, handlinger og af verden generelt, som det enkelte menneske ser og tolker, og som derfor er det, der for dette menneske forekommer sandt og virkeligt, og som derfor er det socialt accepterede. I diskurspsykologien taler man om det som de diskursive ressourcer, mennesket råder over. I mange tilfælde har grupper af mennesker de stort set samme diskursive ressourcer eller fortolkningsrepertoire. Jeg nævner begrebet fortolkningsrepertoire her for at fremhæve det legitime i de enkelte deltageres sager og formål, men også for at understrege, at man ikke lige skal regne med, at det er nogen let sag at få en anden deltager til at ændre, udvikle eller bare udbygge sit fortolkningsrepertoire.

Medier

Den tredje obligatoriske facet i SDKP er medier, for der er ikke blot deltagere, der har sager og formål, men deltagerne kommunikerer også med og imod hinanden med brug af medier.

Medier og medieplanlægning er et meget stort og komplekst fagfelt, som på ingen måde kan gennemgås uddybende i denne artikel. Jeg vil i forhold til medier blot pege på en nyttig måde at tænke medier på, når en kommunikationsplanlægger skal sammensætte et omkostningsbevidst og situationelt tilpasset mediemiks, som jeg selv har gode erfaringer med, og som også udgør omdrejningspunktet i Søren Vigild Poulsens fremstilling af mediefacetten i *Professionel Kommunikation* (Poulsen 2018: 147ff.).

Denne måde udgøres af POEM-modellen, hvor man opdeler i paid, owned og earned media:

Paid media er massemedier, hvor det samme budskab spredes på den samme måde til et antal deltagere mod betaling. Dette omfatter bl.a. reklamer i TV, radio, biograf, annoncering i aviser, magasiner, digitale platforme, outdoor reklame, sponsorering mv. Paid media er stærkt forbundet med push marketing, hvor den initierende deltager skubber et budskab ud, så de ønskede deltagere får kendskab hertil, mens paid media i mindre grad er egnet til en dialogisk udveksling mellem deltagerne. En nyere paid media mulighed, hvor en vis udveksling mellem deltagere ofte er mulig, er influencer marketing.

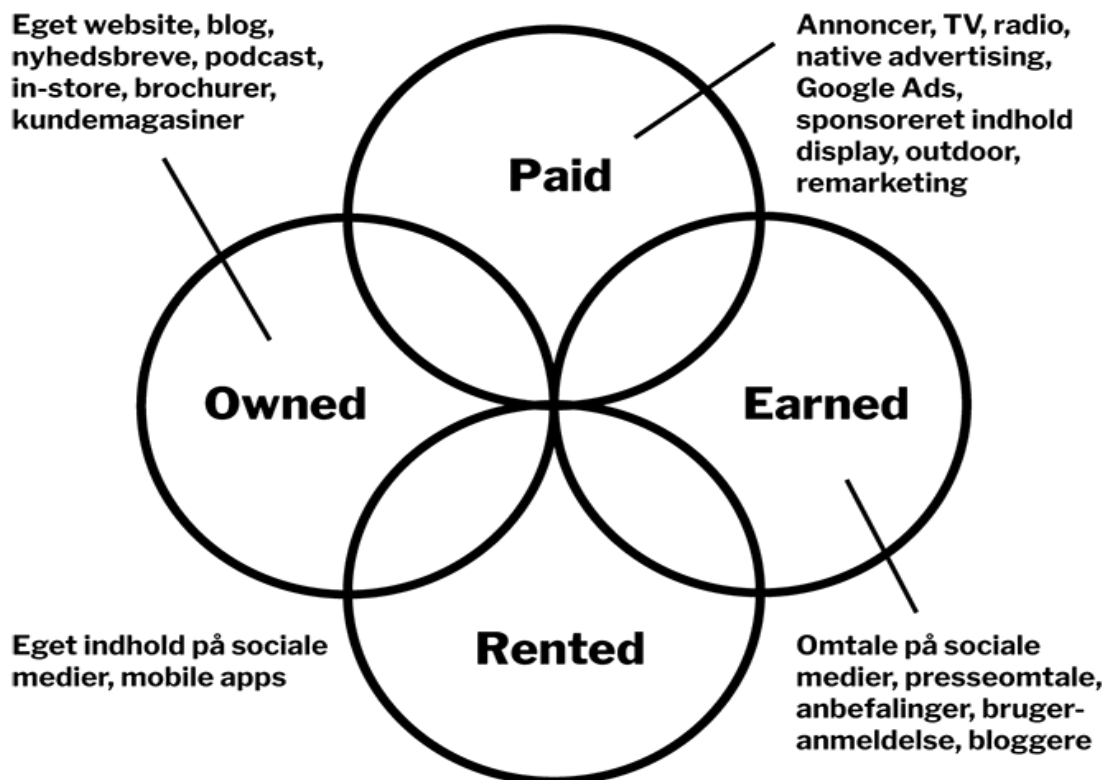
Earned media er den omtale, som en deltager gør sig fortjent til. Det omfatter både redaktionel omtale i andres medier som et resultat af PR-aktiviteter, men omfatter også en række online aktiviteter, fx anbefalinger på Trustpilot eller Tripadvisor eller en bloggers gratis omtale. Det omfatter endvidere worth-of-mouth omtale mennesker imellem. Det er værd at være opmærksom på, at den initierende

deltager ikke skal forvente at kunne styre denne omtale, og omtalen kan være enten positiv eller negativ i forhold til, hvad den initierende deltager ønsker.

Owned media dækker over kanaler og platforme, som den initierende deltager selv har kontrol over. Det gælder egen hjemmeside, egne blogs, nyhedsbreve, brochurer, flyers og andre materialer, som den initierende part selv suverænt bestemmer over og betaler for, men det er andre deltagere, der suverænt afgør, hvorvidt de vil gå ind på en hjemmeside, tage imod brochuren eller give tilladelse til, at der må sendes indhold til dem på den udvalgte kanal.

Inspireret af Ditlev (2020) vil jeg argumentere for, at det er nødvendigt at føje en fjerde type medie til ovennævnte, nemlig *rented media*. POEM modellen tager nemlig ikke højde for sociale medier, som kan kategoriseres som rented. Dette gælder en lang liste af de digitale og sociale medier fra de mest etablerede som YouTube, Facebook, LinkedIn og Instagram, over særligt de unges kanaler som Snapchat og TikTok og til specialiserede medier som Quora og Medium. Rented media omfatter også apps til smartphones. Rented media minder om owned media. Den væsentlige forskel er, at man i modsætning til owned media ikke selv har fuld kontrol over mediet. Eksempelvis styrer Facebooks algoritmer, hvor mange følgere, der får et opslag at se i deres feed, og Apple har den afgørende magt, når vi opdaterer en app på vores iPhone eller iPad.

Med rented medier inkluderet kan POEM-modellen omdannes til POER-modellen:



Figur 7: POER-modellen

I rented media producerer den initierende deltager selv indholdet, men har ikke kontrol over distributionen og ejer ikke data. Ditlev (2020) sammenligner det med at bo til leje, hvor man ikke ved, om huslejen pludselig stiger – som mange har oplevet, når den organiske rækkevidde er faldet på især Facebook og LinkedIn. Der kan billedligt talt også ske det, at ejeren beslutter at rive ejendommen ned, dvs. lukke det pågældende medium med det resultat til følge, at man hverken kan trække data ud eller flytte ens brugere over på en anden platform. Der er en risiko ved rented media, men til gengæld kan den initierende deltager ofte hurtigere se positive resultater på rented end owned media hvor man så til gengæld ejer brugernes data og samtykke.

Ditlev (2020) anbefaler, at man starter med at vælge enten owned eller rented media som et primært medie og så gerne supplere med elementer fra paid, owned, earned og rented media. Senere kan man så udvide, når man har fået succes på den ene platform.

Som alle andre valg i SDKP er det en samlet situationsanalyse, der bør afgøre medievalget, men uanset hvilket valg der træffes, så kunne der altid have været truffet andre valg, og man kan ikke endegyldigt gardere sig imod, at et andet valg senere vil vise sig at have været bedre.

Fakultative facetter

Det vil være undtagelsen, at det for en kommunikationsplanlægger er tilstrækkeligt at arbejde med de tre obligatoriske facetter ovenfor. Der vil oftest være brug for en række andre facetter. Det er et planlæggerens situationelle valg, der afgør, hvilke facetter der skal med i den enkelte planlægning. I det følgende præsenteres kort ni facetter, som det efter min erfaring ofte er relevante at have med, nemlig kreativitet, tid, globalisering, økonomi, andre ressourcer, jura, etik, udformning og evaluering. Herudover kan man selv frit efter behov tilføje yderligere facetter til ens SDKP-model.

Kreativitet

Da vi udgav 1. udgaven af *Diamanten* (Andersen og Smedegaard 2009), var det første gang, at kreativitet indgik i en kommunikationsplanlægningsmodel som element. Dette skyldes mine erfaringer fra bureauverdenen, hvor jeg har oplevet, hvordan det oftest er de gode ideer, der skaber de mest effektive kommunikationskampagner. Opfindelsen af kreativitetsfacetten i 2009 var et forsøg på at få teori og praksis til i højere grad at supplere hinanden. Med den tiltagende kommunikationsforstopelse og kommunikationstræthed, der kun har taget til siden 2009, er der i dag kun endnu mere brug for kreativitet i kommunikationen.

I kreativitetsartiklen i *Professionel Kommunikation* (Dupont og Troelsdatter 2018) diskuteres forskellige definitioner af, hvad kreativitet er. Min egen korte definition er, at kreativitet er en kortslutning

i hjernen mellem informationer, der ikke umiddelbart har noget med hinanden at gøre. Det vil sige, at kreativitet er at bringe noget sammen på en ny måde og at skabe en syntese af brikker, der ellers ikke har noget med hinanden at gøre – at skabe noget uventet.

Kreativitet har først og fremmest en stærk tilknytning til udformningsfacetten, men kreativitet er ikke forbeholdt udformning og kan med fordel tænkes ind i alle facetter, fx

- Relation: Opstilling af scenarier for, hvilke uinviterede deltagere der vil melde sig på banen i hvilke sager.
- Sager og formål: Koble sager og formål på en utraditionel måde, vende et budskab på hovedet eller udvælge en alternativ vinkel på budskabet, så budskabet kommer til at skille sig ud fra mainstream.
- Medier: Et kreativt og overraskende medievalg.
- Tid: Vælge en overraskende timing af kommunikationen.
- Økonomi: Det kræver kreativitet at få stor kommunikationseffekt for få penge.
- Andre ressourcer: Trække på videnskabelige og andre ressourcer i dele af netværket, som ellers ikke umiddelbart synes relevante i forhold til den aktuelle sag.

Dupont og Troelsdatter (2018) gennemgår en række udmærkede metoder til at arbejde med kreativitet. Jeg vil føje yderligere tre metoder hertil, som jeg har gode erfaringer med:

- *Fremtidsscenariemetoden*, hvor man med inspiration fra fremtidsforskningen udvælger et par modsætninger, der er relevante for den pågældende sag, fx modsætninger som 'individ – kollektiv' og 'land – by', krydser disse to modsætninger og derudfra opstiller fire vidt forskellige fremtidsscenarier og så arbejder med at gennemtænke selv det umiddelbart mest usandsynlige af fremtidsscenerierne.
- *Eventyrlandmetoden*, hvor man med inspiration fra Lewis Carolls børnebog *Alice i eventyrland* fra 1865 udtænker overraskende udviklinger og forbereder sig kommunikativt herpå.
- *Hvad ville person X gøre*, hvor man forestiller sig, hvordan vidt forskellige kendte figurer og mennesker (fx Pippi Langstrømpe, Barack Obama, Donald Trump og Dronning Margrethe) ville vinkle et bestemt budskab og fortælle historien.

Tid

Jacob Fanth diskuterer i kapitlet om tidsfacetten i *Professionel Kommunikation* (Fanth 2018) mange interessante og vigtige perspektiver på betydningen af tid i kommunikationsplanlægning. Jeg vil i denne artikel blot kommentere på to tidsfaktorer, nemlig timing og handlingsplaner.

Timing i kommunikationsplanlægning handler om situationelt at finde det tidspunkt at gennemføre en given kommunikation på, som er mest fordelagtig for kommunikationens initierende part, men som Fanth påpeger, så ender timing ikke altid med som ønsket og planlagt at forstærke effekten af den kommunikative indsats, men kan også ende med at ødelægge den (Fanth 2018: 241). Der er dermed altid en risiko forbundet med timing, og vi kan heller ikke undgå denne risiko ved at undgå at time, for selv om vi ikke bevidst forsøger at time den kommunikative indsats, så vil kommunikationen altid finde sted på et tidspunkt, som kan vise sig at være heldigt eller uheldigt for den initierende part, uanset om det er planlagt eller ej. Timing er et situationelt valg, og der kunne dialektisk altid være truffet et andet valg. Mit råd er, at man på grundlag af al den erfaring og viden, man har, skal forsøge at time ens kommunikation så godt som muligt, men må leve med den risiko, der er forbundet med det og skal dermed også være klar til undervejs at sadle om og ændre timingen.

Parathed til at ændre er også nøgleordene, når det handler om handlingsplaner, der angiver hvilke præcise aktiviteter der skal udføres hvornår og af hvem. De fleste har oplevet handlingsplaner, der ikke er holdt. Det er der imidlertid ikke noget mærkeligt i, og det behøver ikke at skyldes, at handlingsplanen har været dårlig, men skyldes, at der er sket ændringer. Derfor er vedligeholdelse og justeringer af handlingsplaner en vigtig opgave for kommunikationsplanlæggeren. Handlingsplaner er notorisk dynamiske.

At der stort set altid bliver behov for justeringer af handlingsplanen, betyder selvfølgelig ikke, at man ikke skal forsøge at udforme handlingsplanen så godt som muligt. Et par særligt gode råd i den forbindelse er:

- Handlingsplanen skal ikke kun omfatte de direkte kommunikationsaktiviteter, men også tage højde for de ”backoffice-aktiviteter”, der ikke direkte vedrører kommunikationen, da det erfaringsmæssigt ofte er den type aktiviteter, der ender med at forsinke de egentlige kommunikationsaktiviteter.
- Gå altid ud fra, at mange ting tager længere tid end planlagt, men løs ikke dette problem ved at afsætte mere tid til den enkelte opgave, for så kan man være sikker på, at opgaven kommer til at tage den nyafsatte tid (og givet mere end det), men læg i stedet buffere ind forskellige steder i planen, som kan bruges til at modvirke en samlet tidsforsinkelse.

Globalisering

Professionel Kommunikation er den første kommunikationsplanlægningsudgivelse, som rummer en facet om international kommunikation (Meiland 2018) med den begrundelse, at det meste kommunikation i dag er forbundet til en international arena. Det er jeg helt enig i, men jeg har valgt at benævne facetten *globalisering* i stedet for international kommunikation, da globaliseringsbegrebet kan dække alle former for udveksling mellem verdens forskellige lande – både produkter, mennesker, penge, information, tanker, ideer og medier. I forhold til kommunikationsfaget er det som begrundelse især

vigtigt at fremhæve, at vi de sidste 10 - 15 år med de digitale og sociale medier har fået globale medier af en helt anden betydning end før.

Globaliseringsfacetten er ikke kun relevant at medtænke, når der er tale om international kommunikation på tværs af grænser, men er også relevant at medtænke i alle opgaver, hvor globale fænomener udøver en væsentlig indflydelse, og det gør de på stort set alle kommunikationsopgaver i dag. Jeg kan kun opfordre til, at man i konkrete kommunikationsplanlægningsopgaver gør sig selv den tjeneste at gennemtænke, hvilke globale faktorer der har indflydelse på opgaven.

Jeg vil i denne artikel blot nævne otte af de vigtigste globale fænomener, som det er værd at gennemtænke:

- *Økonomi*, hvor økonomiske konjunkturer – både op- og nedture – spredt sig hurtigere fra land til land end nogensinde og ikke mindst har meget stor betydning for en lille åben økonomi som den danske. Det er fx faktorer i den globale økonomi, der har afstedkommet den kraftige inflation med voldsomme prisstigninger til følge, som vi i skrivende stund oplever i Danmark og resten af verden.
- *Handel*, hvor produkter udveksles på kryds og tværs af verden, og hvor produkter oftere og oftere produceres i en helt anden verdensdel, end hvor de ender med at blive forbrugt. Vi har set, hvilke konsekvenser det fx har for os, når et skib blokerer Suez-kanalen, eller når Ukraine pga. krig ikke kan eksportere hvede i normalt omfang.
- *Social dumpning*, hvor arbejdskraftens frie bevægelighed mellem lande kan true traditioner og lønninger på det danske arbejdsmarked. Det gælder fx i transportsektoren. Globaliseringen har sammen med de digitale og sociale medier endvidere medført, at der er opstået nye virksomhedsformer, fx Uber, Wolt og Amazon, som kraftigt påvirker normale danske løn- og arbejdsforhold.
- *Terror* er grænseløs, hvilket vi har oplevet alt for mange eksempler på. Terror har store økonomiske konsekvenser, fx det gigantiske sikkerhedsopbud, som flybranchen har været tvunget til.
- *Pandemier* har altid eksisteret, men globaliseringen har gjort, at de spredes meget hurtigere end tidligere, hvilket vi senest har set med corona-pandemien.
- *Klima* kender ikke til landegrænser, og det er allerede sagt mange gange, at de aktuelle udfordringer med temperaturstigninger kun kan løses gennem en global indsats.
- *Flygtninge og migranter* er en også en udfordring, der ikke kan løses rent nationalt. Verden har altid kendt til menneskevandringer, men det går bare hurtigere i dag.

- *Digitale og sociale medier* er måske det vigtigste udtryk for vores tids globalisering – og et globaliseringsudtryk, der er rykket ind på hvert et kontor og enhver dagligstue, og som vi stort set alle sammen går rundt med i lommen.

Økonomi

I de forskellige udgaver af *Diamanten* er økonomi medtaget under ressourcefacetten sammen med andre ressourcer, der er nødvendige i kommunikationsplanlægning, fx videnskæssige og menneskelige ressourcer. I SDKP har jeg valgt at placere økonomi som en selvstændig facet i erkendelsen af, at denne facet har en særlig vigtig status, som i kommunikationsplanlægningen både kan være med til at give væsentlige muligheder, men også begrænse mulighederne væsentligt. Det er ikke nødvendigvis en særlig interessant facet for en humanistisk planlægger, men den er ikke til at komme uden om, og det er nødvendigt at vie den væsentlig opmærksomhed, hvis man som kommunikatør vil have succes i praksisverdenen.

Det falder uden for rammerne af denne artikel at give en større indføring i, hvordan man udarbejder kommunikations- og kampagnebudgetter, men jeg vil begrænse omtalen til at nævne de tre typiske hovedtyper af omkostninger i forbindelse med organisationers kommunikation og kampagner:

Interne omkostninger, fx

- Løn til medarbejdere, der arbejder med kommunikation
- Driftsomkostninger i forbindelse med disse medarbejdere
- Løn til administrative medarbejdere mv.

Produktionsomkostninger, fx

- Udgifter til kommunikationsbureau, tekstforfattere, grafikere, fotografer, influencere mv.
- Udgifter til trykning, filmoptagelser etc.

Medieomkostninger, fx

- Udgifter til indrykning af annoncer, radiospots, videoer, tv-reklamer mv.

Andre ressourcer

Som konsekvens af at jeg har valgt at udskille økonomi som en særlig facet, står de øvrige ressourcer, der er brug for i praktisk kommunikationsplanlægning tilbage og kommer til at udgøre facetten *Andre ressourcer*. Stine Harboe Petersen har i *Professionel Kommunikation* en rigtig god og uddybende gennemgang af disse ressourcer (Petersen 2018). Inspireret heraf vil jeg nævne fem typer af vigtige ressourcer:

- *Tekniske ressourcer* i form af den IT-teknologi og anden teknologi, der er brug for for at få kommunikationen til at lykkes. En særlig vigtig teknisk ressource i dag er ofte søgemaskineoptimering (SEO), som er vigtig for at kunne trække de ønskede deltagere til.
- *Organisatoriske ressourcer* i form af den viden og de færdigheder, der er til stede i den organisation, som kommunikationsplanlæggeren er i og/eller arbejder for, samt det brand (eller mangel på samme, som denne organisation måtte have).
- *Menneskelige ressourcer* lapper ind over organisatoriske ressourcer, men omfatter alle de mennesker – både inden og uden for organisationen – der er brug for at kunne løse kommunikationsopgaven.
- *Videnmæssige ressourcer* lapper ind over både organisatoriske og menneskelige ressourcer, men omfatter al den viden, som der er brug for at indsamle for at kunne løse kommunikationsopgaven.
- *Netværksressourcer* sætter særligt fokus på den viden og hjælp, som kommunikationsplanlæggeren kan få fra sit eget netværk.

Jura

Samfundets formål med at opsætte juridiske rammer for, hvad der kommunikativt og markedsføringsmæssigt er tilladt er at få erhvervsdrivende til at opføre sig ordentligt, dvs. i overensstemmelse med, hvad der i den vigtigste af alle love på området, nemlig markedsføringsloven, kaldes god markedsføringsskik og god erhvervsskik.

God markedsføringsskik er en afvejning af hensyn til (1) *erhvervsinteresser*, så det er muligt for virksomheder at markedsføre deres varer, men på en måde, så der også er nogle rimelige spilleregler mellem konkurrenter, (2) *forbrugerinteresser*, så ingen udsættes for massive uønskede påvirkninger, bliver vildledt, snydt etc. og (3) *almene samfundshensyn*, så mennesker ikke udsættes for diskrimination pga. kønt, alder, etnicitet handicap, seksualitet etc., bliver forført til brug af rusmidler etc.

Den allervigtigste lov er som nævnt markedsføringsloven. Andre vigtige love og bekendtgørelser, det er værd at kende for en kommunikationsplanlægger, er reklamebekendtgørelsen, forbrugeraftaleloven, købeloven, ophavsretsloven, varemærkeloven og spilleloven. Herudover skal man være opmærksom på, at der eksisterer særlig regler på en række områder, fx bekendtgørelse om markedsføring af sundhedsydelser og lov om forbud mod tobaksreklame.

Markedsføringsloven er en rammelov med mange runde formuleringer som fx begrebet god markedsføringsskik. Hvad der så i praksis menes med god markedsføringsskik, kommer i høj grad til udtryk gennemafgørelser fra Forbrugerombudsmanden, domstolene mv. På Forbrugerombudsmandens

hjemmeside kan man læse disse afgørelser og studere grænsetilfælde for, hvornår en reklame er blevet dømt for henholdsvis at være kønsdiskriminerende og ikke kønsdiskriminerende.

Juraprofessor Sten Schaumburg-Müller har i *Professionel Kommunikation* skrevet en god og lettilgængelig gennemgang af de vigtigste love og regler, en kommunikationsplanlægger skal være opmærksom på (Schaumburg-Müller 2018).

Etik

I de to første udgaver af *Diamanten* (Andersen og Smedegaard 2009; Andersen og Smedegaard 2012) medtog vi en særlig etikfacet. Denne er i *Professionel Kommunikation* lagt ind under jurafacetten, men etik omfatter meget andet end jura, og noget kan samtidig på samme tid være juridisk korrekt, men etisk problematisk, hvorfor jeg fortsat vil argumentere for en selvstændig etikfacet, som i bred forstand skal omhandle, hvad der er etisk acceptabelt i kommunikationsplanlægning.

Jeg har før gjort mig til talsmand for, at kommunikationskandidater ligesom lægekandidater burde aflægge et løfte ved afslutningen af uddannelsen. Jeg har gennem en årrække valg at slutte mine kandidatdimissionstaler som studieleder af med følgende formaninger, som har skullet erstatte det kommunikationsløfte, faget ikke har (endnu):

”Vi har i jeres specialer set mange gode eksempler på de dybdegående og kritiske analyser. Hold fast i den kunnen. Giv ikke bare verden, hvad den efterspørger, men giv verden, hvad I ud fra jeres faglige kunnen og overbevisning mener er den bedste løsning – også i de situationer, hvor løsningen ikke her og nu bliver modtaget med entydig jubel. Det lønner sig på den lange bane, og I kan se jer selv i spejlet hver morgen.

Jeg håber også, at I altid særligt vil huske det moralske og etiske ansvar, der også påhviler en, når man udfører det, man har uddannet sig til mester i. Som færdiguddannede kommunikatører har I lært at bruge et farligt våben, for kommunikation er at påvirke andre menneskers bevidsthed og forføre mennesker. I de rigtige hænder kan professionel kommunikation bruges til at bringe mennesker sammen på et ligeværdigt og respektfuldt grundlag og igennem samvær, dialog og samarbejde skabe et rigere liv. I de forkerte hænder er kommunikation derimod en farlig kunnen, for kommunikation kan i værste fald resultere i manipulation, indoktrinering og hjernevask. Sidstnævnte finder vi desværre alt for mange eksempler på både i verden af i går og i dag. Jeg håber, at I vil bruge jeres kunnen til at fremme det gode og bekæmpe det onde i verden.”

Jan Foght Mikkelsen har for nogle år siden skrevet en glimrende bog om formidlingsetik (Mikkelsen 2002), hvor han diskuterer, hvilke retoriske virkemidler en afsender kan tillade sig at bruge for at overtale sin modtager. Hos Foght Mikkelsen helliger midlet aldrig målet, og den etiske grænse går, når der er anvendt en retorik, der får modtageren til at gøre noget, som han eller hun ikke ville have

gjort, hvis vedkommende havde haft fuld og dækkende viden om den pågældende sag. Kommunikatøren må gerne bruge alle mulige kreative retoriske virkemidler, men det afgørende hos Foght Mikelsen er, hvorvidt det er udført på en måde, som modtageren kan gennemskue. De mest typiske uetiske fremgangsmåder i kommunikation er overdrivelser og udeladelser af vigtige informationer.

Udformning

Selve udformningen af kommunikationen er en helt afgørende facet i kommunikationsplanlægning. Ofte forventer opdragsgiveren allerede i det indledende oplæg at se eksempler på den tiltænkte udformning eller i hvert fald at få denne beskrevet. Når et oplæg til en kommunikationsløsning er godkendt, så følger under alle omstændigheder den vigtige udformning.

Udformning er et meget stort og selvstændigt emneområde, som det vil føre for vidt at begynde at gennemgå i denne artikel, der har et andet formål. *Professionel kommunikation* rummer tre glimrende kapitler om både den skriftlige (Andersen 2018), den visuelle (Boeriis 2018) og den lydige udformning (Vestergaard 2018), som jeg henviser til.

Når man arbejder med udformning i en SDKP-ramme, skal dog være særligt opmærksom på, at udformning også er en særdeles situationel faktor, og at man også skal være klar på at ændre på udformning, når situationelle faktorer ændrer sig. 'Copy paste' er ikke en situationel dyd. SDKP-rammen forpligter også på i højere grad at overveje og sammenligne alternative udformningsmuligheder.

Evaluerings

Hovedformålet med evaluering i kommunikationsplanlægningssammenhæng er læring, dvs. at blive klogere på, hvordan bestemte kommunikationsløsninger virker og ikke virker. Der kan også være andre formål, fx når en opdragsgiver vil have dokumentation for, hvordan en bestemt kommunikationsløsning har virket.

Der er mange vanskelige udfordringer forbundet med evaluering. My Gaarde Andreassen har en mere uddybende fremstilling af evaluering i *Professionel Kommunikation* (Andreassen 2018). Jeg vil her nøjes med at nævne fire af de særlige situationelle udfordringer, som er vigtige at reflektere over.

Den første udfordring er at finde ud af, hvornår man skal evaluere, for evalueringstidspunktet er afgørende for, hvilke svar man får.

Den anden udfordring består i, at det kan være svært at vide, hvad en bestemt effekt kan skyldes. Sælger produktet, fordi der er nogle, der finder produktet godt, og ville det have solgt lige så godt med betydeligt færre midler brugt på kommunikation? Sælger et produkt ikke, fordi de tiltænkte

kunder ikke finder det godt og interessant for dem, eller er det kommunikationen, der har været noget i vejen med?

Den tredje udfordring er at finde ud af, hvordan man skal evaluere. Det er værd at overveje grundigt, hvilke muligheder der er for at evaluere, hvordan man forstyrrer andre deltagere mindst muligt. Ligeledes er det værd at overveje, om man kan gennemføre evalueringen på en måde, der virkelig engagerer dem, man ønsker at inddrage i evalueringen, ligesom man bør arbejde med, hvordan man får gjort ens evalueringer dialogiske.

Den fjerde udfordring er problemet med evalueringstræthed. Vi udsættes alle for ufattelig mange evalueringer, og de fleste af os gider ikke besvare evalueringer. En biograf kan man fx overveje at samle et lille kundepanel i stedet for at forstyrre alle biografgængere med et spørgeskema efter biografuren.

Præsentation af løsningsforslag

I de fleste tilfælde er der en intern eller ekstern ikke kommunikationsfaglig opdragsgiver til en kommunikationsopgave, som kommunikationsplanlæggeren skal præsentere et løsningsforslag for, hvorefter opdragsgiveren tager stilling til forslagets videre skæbne.

Den kommunikationsplanlægningsramme, der er gennemgået i denne artikel, er en ramme til brug for de kommunikationsfagliges egen arbejdsproces, mens der oftest vil skulle findes en anden form, når løsningsforslaget skal præsenteres for opdragsgiveren – og en form, som er nøje tilpasset til den specifikke situation og opdragsgiver.

Kommunikationsforsker og -rådgiver Helle Petersen har introduceret begrebet *den dobbelte kommunikationssituation* (Helle Petersen 2014) til at illustrere kommunikationsplanlæggerens udfordringer. Den ene kommunikationssituation er selve den kommunikationsopgave, der skal løses, fx en virksomheds tilbud til nogle ønskede kunder. Den anden kommunikationssituation er kommunikationen mellem kommunikationsplanlæggeren og opdragsgiveren. Helle Petersen fremhæver, at sidstnævnte kommunikationssituation er lige så vigtig som den første, for lykkes kommunikationssituationen mellem kommunikationsplanlægger og opdrager ikke, er det hele tabt på gulvet. Derfor må kommunikationsplanlæggeren arbejde lige så seriøst med kommunikationen med opdragsgiveren som med den egentlige løsning.

Helle Petersen har optaget og analyseret en række møder mellem kommunikationsrådgivere og opdragsgivere. Helle Petersen fortæller, at hun har været overrasket over at høre, at det nogle gange er svært at høre, hvem der er rådgiveren, og hvem der bliver rådgivet. Helle Petersens analyse er, at mange kommunikationsrådgivere og -planlæggere viger tilbage for at træde i karakter og vise deres kommunikative faglighed og komme med fagligt begrundede argumenter for den løsning, man

anbefaler, og kunne opridse konsekvensen af alternativer. Hvis kommunikationsplanlæggeren ikke bruger sin faglighed som et skjold, bliver det til ren common sense snak, der måske kan være fornuftig nok, men hvor den faglighed, rådgivningen gerne skulle bygge på, bliver uklar.

Der er ikke en bestemt måde for en kommunikationsplanlægger at kunne formidle sit løsningsforslag på. Det afhænger af arten af kommunikationsopgave, kommunikationssituationen, hvem opdragsgiveren er, relationen og hidtidige erfaringer mellem kommunikationsplanlægger og opdragsgiver mv., men jeg vover øjet ved med inspiration fra Helle Petersen og Louise Hørslev (Petersen og Hørslev 2021) at præsentere nedenstående oversigt over en mulig ramme til at kunne bygge en præsentation til en opdragsgiver op på. Der er tale om en ramme, som skal tilpasses til den enkelte situation. Punkter og spørgsmål kan frit vælges til og fra.

Baggrund for kommunikationsopgaven, hvor der skal besvares spørgsmål af typen:

- Hvad er der sket?
- Hvorfor skal der kommunikeres?
- Hvad er konteksten?
- Hvad sker der ellers på området – internt eller eksternt – der kan påvirke kommunikationen positivt eller negativt?
- Hvad kan der vindes ved at gennemføre kommunikationsindsatsen, og hvad vil der blive tabt ved ikke at gennemføre kommunikationsindsatsen?

Mål med kommunikationsindsatsen, hvor der skal besvares spørgsmål af typen

- Hvad skal der opnås med kommunikationen?
- Hvordan hænger kommunikationsmålene sammen med opdragsgiverens øvrige mål?
- Er der andre mål, der vil skulle være opfyldt, for at kommunikationsmålene kan opnås?
- På hvilke(t) niveau(er) skal kommunikationen forsøge at ændre noget: opmærksomhed, viden, holdning, handling?
- Hvorfor er de konkrete kommunikationsmål vigtige?
- Ved eksterne mål: Hvad er de interne mål så?

Deltagere/ interessenter, hvor der skal besvares spørgsmål af typen:

- Hvem skal der kommunikeres med? Internt/ eksternt? Med hvilken prioritet?
- Hvad fylder hos de enkelte deltagere?
- Skal der kommunikeres forskelligt med forskellige deltagere?
- Kan det tænkes, at der vil være uønskede deltagere, der vil blande sig i kommunikationen, og hvordan skal disse forsøges tacklet?
- Ved fokus på eksterne deltagere: Hvad skal der huskes i forhold til de interne deltagere?

Kernebudskaber, hvor der skal bevares spørgsmål af typen:

- Hvad er beslutningens/strategiens/hændelsens overordnede konsekvenser?
- Hvilke 1– 5 kernebudskaber skal kommunikeres?

Situationel Dialektisk Kommunikationsplanlægning

- Hvorfor skal det være lige præcis disse budskaber til de ønskede deltagere?
- Hvorfor disse budskaber er de mest klare og konkrete for de ønskede deltagere?
- Ved fokus på eksterne deltagere. Hvad skal der kommunikeres internt?

Medier, hvor der skal besvares spørgsmål af typen:

- Hvilke medier er bedst i forhold til mål, deltagere og budskaber?
- Hvilke styrker og svagheder har de forskellige medier i forhold til mål, deltagere og budskaber?
- Hvordan kan forskellige medier supplere hinanden og nå deltagerne på forskellige måder?
- Hvornår er der bedst at bruge hvilke medier?

Spørgsmål fra deltagerne, hvor der skal besvares spørgsmål af typen:

- Hvilke kritiske og spørgsmål vil de forskellige deltagere – både de ønskede og de uønskede - stille?
- Og hvad er svaret på disse spørgsmål?

Handlingsplan, hvor der skal besvares spørgsmål af typen:

- Hvem skal kommunikere hvad med hvem i hvilket medium og hvornår?
- Er der sideløbende projekter, arrangementer, orienteringer eller lignende, der skal koordineres med, eller har man selv mulighed for at koordinere aktiviteter?

Ressourcer og rammer, hvor der skal besvares spørgsmål af typen:

- Hvilke ressourcer – økonomisk, tidsmæssigt, organisatorisk mv. – vil det kræve at gennemføre kommunikationsindsatsen?
- Hvilke konsekvenser vil det have for kommunikationsindsatsen, hvis der henholdsvis skrues op og ned for ressourceforbruget?

Opfølgning og evaluering, hvor der skal besvare spørgsmål af typen:

- Hvordan sikres det, at planen er dynamisk og kan justeres undervejs alt afhængig af, hvordan det hele forløber?
- Hvordan skal kommunikationsindsatsen evalueres og hvornår?
- Hvad skal evalueringen bruges til af hvem?

Udover at have forberedt et godt oplæg til præsentationen anbefaler jeg, at kommunikationsplanlæggeren også på forhånd gennemtænker, hvilke mulige og umulige kritiske spørgsmål der vil kunne stilles til oplægget, samt forbereder sine svar herpå. Jo vigtigere en præsentation er for kommunikationsplanlæggeren, jo mere må man forberede sig. Omhyggelig forberedelse og at turde bruge sin faglighed er efter min erfaring de vigtigste forudsætninger for, at det lykkes for en kommunikationsplanlægger at trænge igennem med sine løsningsforslag.

Bibliografi

Andersen, Thomas (2002): *Planlægning af kommunikation*. In: *Merino 29*. Syddansk Universitet: Center for Erhvervsproglige Studier.

Andersen, Thomas Hestbæk (2018): *Strategisk tekstforfatning*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2009): *Kommunikationsplanlægning*. København: Samfundslitteratur.

Andersen, Thomas Hestbæk og Flemming Smedegaard (2012): *Diamanten – en model til kommunikationsplanlægning*. København: Samfundslitteratur.

Andreassen, My Gaarde (2018): *Evaluering*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Boeriis, Morten: *Visuel formidling*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen. *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Bom, Anne Klara (2018): *Sag og formål*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (2020): *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag, 3. udgave.

Dakwar, Julia et. al. (2015): *En ansats til en teori om Situationel, Dialektisk Ledelse*. In: Det Ny Merino nr. 1. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Dakwar, Julia et al. (2017): *Ni antagelser om Situationel, Dialektisk Videnskabsteori*. In: Det Ny Merino nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Dakwar, Julia et al. (2018): *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse*. In: Det Ny Merino nr. 29. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Ditlev, Joakim (2020): *Paid, owned og earned media – hvor bor indholdet?* På <https://contentmarketing.dk/paid-owned-og-earned-media/>

Dupont, Katrine og Sara Emilie Troelsdatter (2018): *Kreativitet*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Eiberg, Kristian et al. (2013) (red.): *Markedskommunikation i praksis*. København: Samfundslitteratur.

Fanth, Jacob (2018): *Tid*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Fanth, Jacob og My Gaarde Andreassen (2018) (red.): *Professionel Kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Ingemann, Bruno (1990):....*Mere end 1000 ord. En bog om billeder, tekst og tal*. Roskilde: Gjellerup Media, kommunikationsuddannelsen, Roskilde Universitetscenter.

Ingemann, Bruno (2003): Bollemodellen – planlagt kommunikation. In: Bruno Ingemann og Leslie Fleming: *Faglig formidling: Praksis og konsekvenser*, p. 119 – 127. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Jacobsen, Jan Krag (1992): 24 spørgsmål til mediearbejdet. Roskilde: Papirer om faglig formidling 30/92, kommunikationsuddannelsen, Roskilde Universitetscenter.

Jacobsen, Jan Krag (2011): *29 spørgsmål – en moderne retorik til planlægning af kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Laursen, Julie Mølgaard (2021): ”Vi bruger rigtig meget tid på at diskutere, hvad der kommer til at ske”. *Et kvalitativt casestudie af tid i forbindelse med integrering af planlagte organisatoriske forandringsinitiativer*. In: Det Ny Merino nr. 53. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Lidsmoes, Maria Louise Mejnborg (2021a): *Fra teoretisk til praktisk projektledelse. En værktøjskasse til projektledelse*. In: Det Ny Merino nr. 54. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Lidsmoes, Maria Louise Mejnborg (2021b): *Projektledelsens forudsigelige uforudsigelighed under Covid-19. Komplexiteten af individuelle og autopoietiske handlinger*. In: Det Ny Merino nr. 62. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Lorentzen, Anne-Christine Rosfeldt (2018): *Udgangspunkt*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen. *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

Meiland, Christina Clarson (2018): *International kommunikation*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.

- Mikkelsen, Jan Foght (2002): *Formidlingsetik*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Mostow, Chandra Benjamin et. al. (2002): En kampagne – historien om en kommunikationskampagne fra teori til praksis. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, Mia Lyhne (2020): *Situationel Dialektisk Forandrings- og Stabilitetsteori – Forandringsdiamanten og Stabilitetsdiamanten*. In: Det Ny Merino nr. 52. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Nielsen, Mie Femø og Svend Skriver (2019): *Metodekøgebogen*. København: U Press.
- Petersen, Helle (2014): *Situationsanalyse. Gennemslagskraft i rollen som rådgiver*. In: Helle Petersen (red.): Organisationskommunikation. Teori og cases om tekst og tale. København: Samfundslitteratur.
- Petersen, Helle og Louise Hørslev (2021): *Kommunikationsplanlægning i praksis*. København: Samfundslitteratur.
- Petersen, Stine Harboe (2018): *Ressourcer*. In: Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Poulsen, Jørgen (1996): Informationskampagner. In: Mediekultur nr. 24. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Poulsen, Søren Vigild (2018): *Medier*. In: Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Schaumburg-Müller, Sten (2018): *Jura og etik*. In: Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Sepstrup, Preben (1991): *Tilrettelæggelse af information*. Herning: Systime, 1. udgave.
- Sepstrup, Preben (1999): *Tilrettelæggelse af information*. Århus: Systime, 2. udgave.
- Sepstrup, Preben (2006): *Tilrettelæggelse af information*. Kommunikations- og kampagneplanlægning. Århus: Academica, 3. udgave.
- Sepstrup, Preben og Pernille Fruensgaard (2010): *Tilrettelæggelse af information*. Kommunikations- og kampagneplanlægning. Århus: Academica, 4. udgave.

- Smedegaard, Flemming (2003): *Dynamisk Kommunikationsplanlægning*. In: *Merino 30*. Syddansk Universitet: Center for Erhvervsproglige Studier.
- Smedegaard, Flemming (2018): *Relation*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.
- Smedegaard, Flemming (2019): "Hvem vil være modtagere af min kampagne?" Om hvorfor kommunikationsfagets afsender- og modtagerbegreber bør udskiftes af et deltagerbegreb. In: *Det Ny Merino* nr. 35. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Smedegaard, Flemming (2021): "Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD" – om potentialer i et situationelt dialektisk mindset. In: *Det Ny Merino* nr. 55. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Smedegaard, Flemming (2022): "Situationel Dialektisk Diskursanalyse – hvad hvorfor og hvordan" In: *Det Ny Merino* nr. 65. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Stacey, Ralph (2011): *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Essex: Pearson Education Limited
- Steffensen, Michala Worsøe (2020): *Forandring som kimen til krise En situationel dialektisk undersøgelse af medarbejderes oplevelser i forandringsprocesser i private og offentlige organisationer*. In: *Det Ny Merino* nr. 45. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Vestergaard, Vitus (2018): *Lydkommunikation*. In Jacob Fanth og My Gaarde Andreassen: *Professionel kommunikation*. København: Samfundslitteratur.